الإهـــداء

أهدي هذا العمـل الى عطر حياتي ومنارة دربي أمـي , والـى مثلـي الأعلـى في الحيـاة أبي, والى رفـاق طـريقي إخوتي .

يوسف كامل الزيادين

شكر وتقدير

لا يسعني هنا إلاّ أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل, وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانو عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة المفيدة والقيمة, وإلى لجنة المناقشة الفاضلة المؤلفة من :

- الأستاذ الدكتور حلمي شحادة مشرفا ورئيسا.
- الدكتور خالد الزعبي عضوا.
- الدكتور سامر بشابشة عضوا.
- الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي عضوا.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية لما قدموه من معلومات أثرت هذا العمل.
ولا أنسى هنا أن اتقدم بالشكر والتقدير إلى عطوفة محافظ الكرك الأكرم السيد عبدالله السرحاني , وإلى جميع الزملاء في محافظة الكرك وأخص بالذكر زملائي في وحدة التنمية .

يوسف كامل الزيادين

فهرس المحتويات

Abstract

The effect of organizational climate on the creative behavior
Application study on Al-Hussein Bin Abdullah II Industrial Estate
And Al-Hassan Industrial Estate

Yousef kamel al-zyadeen

Mu'tah University, 2005

The purpose of this study was to define the effect of organizational climate with its different dimensions (technical skills, motives, morals, risk handling, demonstration another opinion, and teamwork) on the creative behavior, of the employees in the qualified industrial cities(QIZ) of the Hashimet Kingdom of Jordan.

The results of the study demonstrated the followings:

1- There was statistically significant effect, for independent variable (Organizational climate), upon the dependent variable (creativity behavior), as the independent variable explains (79.6 %) of the variance of dependent variable.

In light of these results, the researcher suggested the important followings:

1- The management of the (QIZ) should improve and develop the existing organizational climate, in order to increase its ability to accolade, and shoring the creativity behavior. And More care should be devoted to the Human resources through training mechanism and by granting sufficient materialism motives to the employees.

الملخص

أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي

دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية

يوسف كامل الزيادين

جامعة مؤتة, 2005

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (المهارات الفنية, الحوافز, المعنويات, تحمل المخاطرة, إبداء الرأي الآخر, والعمل الجماعي) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المدن الصناعية المؤهلة (مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية).

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

1- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في السلوك الإبداعي لدى العاملين, حيث يفسر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) ما مقداره (79.6%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وهي نسبة تفسيرية مرتفعة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

1- العمل على تعزيز مناخ العمل الموجود حالياً, وذلك لزيـادة قدرتـه علـى احتضان السلوك الإبداعي ودعمه, وزيادة الإهتمام بالعنصر البشري والعمل على إكسابه المهارات الفنية اللازمة, ومنحه حوافز مادية وتشجيعية مناسبة.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة :

تعيش المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها ونشاطاتها وأهدافها مرحلة حضارية هامة, تختلف في أبعادها ومقوماتها عن المراحل السابقة, حيث أن أبرز ما يميز هذه المرحلة أنها تعمل في ظل نظام عالمي للسوق الحر, وهيمنة شاملة لظاهرتي المنافسة الإنتاجية والعولمة, وما يصاحبهما من تطور سريع وهائل في تقدم التكنولوجيا والإتصالات ونظم المعلومات. وهذا يتطلب من القائمين على هذه المنظمات توفير كافة السبل والمتطلبات الضرورية لتخطي هذه المرحلة الجديدة بنجاح للوصول بالمنظمة إلى بر الأمان وتحقيق أهدافها بفاعلية وتميز. وبما أن المناخ التنظيمي يعتبر من أحد محددات السلوك التنظيمي لتأثيره المباشر على أداء ودرجة رضا العاملين واتجاهاتهم ودوافعهم للعمل, وبالتالي على فاعلية وتميز المنظمة الذي يعتبر المطلب الرئيسي لكافة المنظمات. فقد أدركت المنظمات على اختلاف أنواعها أهمية توفير مناخ تنظيمي سليم وملائم يدفع الأفراد إلى إبراز القدرات الإبداعية لديهم, ويعطي الفرصة لنموها, ويعمل على توظيفها بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكل المنظمة, والرقي بأدائها المتميز, وزيادة قدراتها على مواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة.

من هنا أصبح الإبداع الإداري مطلباً ملحاً وأساسياً لأي منظمة تسعى إلى التميز والبقاء والمنافسة, وهذا لن يتأتّى إلاّ إذا توفر المناخ التنظيمـي المناسـب المحفـز والدافع لإبراز مثل هذه القدرات الابداعية .

2.1 مشكلة الدراسة :

يشكل غياب التميز والإبداع في الأجهزة الإدارية أبرز المشكلات التي تعاني منها أغلب المنظمات الحديثة في الدول النامية, نظراً لتقصيرها في تبني السلوك الإبداعي ضمن خططها وأهدافها التنظيمية وبالتالي تعثرها في إحداث الإبداع الإداري المتوقع منها خاصة عند إجراء عمليات التطوير الإداري.

من هنا تبرز المشكلة الرئيسية للمنظمات الحديثة, حيث أنها لم تأخذ الأمر بجدية فيما يتعلق بخلق المناخ التنظيمي المساند والمساعد للمبدعين, وبالتالي ينبغي على هذه المنظمات إجراء القياسات المختلفة لتحديد مدى تأثر هذا السلوك بالمناخ التنظيمي السائد, وذلك لكشف القدرات الإبداعية لدى العاملين, حتى يمكن تقييم برامج التنمية التي تتلاءم وهذه القدرات, ثم تحديد أفضل البدائل المتاحة لتشجيع هذا السلوك, بهدف تحسين أدائها وزيادة قدراتها على مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة .

3.1 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري من محاولتها تحليل أهمية العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين السلوك الابداعي, لما للمناخ التنظيمي من دور مؤثر وفعال على مستوى أداء العاملين ورضاهم ودوافعهم نحو العمل, ومنحهم الفرصة لتطوير الذات والتميز وتشجيع قدراتهم الإبداعية.

وتبرز اهمية هذه الدراسة من الناحية الاكاديمية لمساهمتها في ابراز العلاقة بين موضوعي المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي من زوايا تختلف عما تطرقت اليه الدراسات السابقة لا سيما في اختيار نموذج السلوك الابداعي المؤلف من خمسة أبعاد, وبالتالي المساهمة المتواضعة في اغناء مكتبة الادارة العربية بهذا النوع من الدراسات.

وتزداد أهمية هذه الدراسة لما تتسم به من مميزات, يمكن حصرها على النحو التالي:

1- هذه الدراسة هي من الدراسات القليلة التي تنظر الى المناخ التنظيمـي الـسائد و السلوك الابداعي على أساس أنهما عنصران يكمل بعضهما الـبعض . فمعظـم الدراسات في هذا المجال تناولت مواضيع محددة ذات صلة بالمناخ التنظيمي مثـل (المناخ المؤسسي والمناخ الإداري والمناخ الصناعي والبيئة التنظيميـة ...الـخ). والبعض الآخر منها قد أخذ بعداً أو أكثر من أبعاد المناخ التنظيمي مثـل (الثقافـة التنظيمية وأسلوب القيادة أوالمقومات الإجتماعية والسياسية والإقتصادية ....الـخ). ولم تربط المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي معاً.

2- هذه الدراسة تبحث موضوع السلوك الإبداعي في قطاع المدن الصناعية حيـث تعتبر الصناعة من أهم ركائز عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدول. وبالتالي يمكن لمثل هذه الدراسة أن تسلط الضوء على الإمكانيـات الإبداعيـة والإبتكاريـة الكامنة لدى العاملين في هذا القطاع وتقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها أن تفـتح آفاق ممارسة الأهتمام بالإبداع والتميز. وهذا ما تسعى اليه الجهات المعنية بقطـاع الصناعة الأردنية وفي مقدمتها مؤسسة المدن الصناعية .

4.1 أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي, وينبثـق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتيـة :

1- التعرف على آراء المبحوثين حول أثر المناخ التنظيمي السائد علـى الـسلوك الإبداعي لدى العاملين في قطاع المدن الـصناعية المؤهلـة, وتحديـد خـصائص و أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة تأثير كل منها على السلوك الإبداعي.

2- تحديد أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً لتفسير الإختلافـ ـات الموجـودة فـي السلوك الإبداعـي لدى العامليـن.

3- التعرف على الفروقات الموجودة في كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى العاملين بإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهـل العلمـي, الخبـرة العملية, النوع الاجتماعي, العمر, والمستوى الوظيفي)

4- توفير اطار نظري يضاف الى المعرفة العامة في مجـال الأدب الإداري فيمـا يختص بالمناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات وتقديم التوصيات والإقتراحات بناء على النتائج التي سيتم التوصل اليها ليتم الإستفادة منها مـن قبـل الباحثين والإداريين والمهتمين.

5.1 أسئلة وفرضيات الدراسة :

1.5.1 أسئلة الدراسة:

ستحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التاليـة:

1- ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي السائد, ومدى توافر كل بعد من أبعاده في المدن الصناعية المؤهلة ؟

2- ما الترتيب التنازلي, والأهمية النسبية لأبعاد السلوك الإبداعي والفقرات التي تقيس كل بعد , من وجهة نظر المبحوثين ؟

3- ما هـي درجـة العلاقـة المحتملـة بيـن أبعـاد المتغيـر المـستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) ؟

2.5.1 فرضيات الدراسة :

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات التاليـة:

1- لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستـوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد المناخ التنظيمي منفردة ومجتمعة (المهارات الفنيـة, الحـوافز, المعنويـات, تحمـل المخاطرة, العمل الجماعي وإبداء الرأي الآخر) في السلوك الإبـداعي بأبعـاده مجتمعة ومنفردة (القدرة على حل المشكلات, القابلية للتغييـر, روح المجازفـة, سعة الاتصالات, وتشجيع الابداع).

2- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مـستوى دلالـة $\alpha \leq 0.05$ فـي مستوى السلوك الإبداعي تعزى للمتغيـرات الشخـصية والوظيفيـة (النـوع الاجتماعي, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة العملية والمستوى الوظيفي).

3- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تصورات المبحوثين للمناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة العملية والمستوى الوظيفي).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المناخ التنظيمي:

1.1.2 مفهوم المناخ التنظيمي :

إن استعمال مفهوم المناخ التنظيمي بشكل عام يعتبر تعبيراً مجازياً, ذلك لأن المناخ بالمعنى الحرفي هو مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو السائد, وبالتالي فإن استعمال هذا المصطلح يقصد به التعبير عن التنظيم بمعنى مؤسسي أو عضوي, ذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً (القريوتي,1989, ص150). فالمناخ التنظيمي بهذا المعنى يعبّر عن مجموعة من الخصائص التي ترتبط أو تميز أساساً بيئة العمل الداخلية في المنظمة, بحيث يمكن في ضوئها التمييز بين هذه المنظمة وغيرها من المنظمات (الشربيني , 1987,ص21) .

وفي هذا الإطار تم تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة خصائص البيئة الداخلية في العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الإستقرار والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم (عارف,2001 ,ص141). وقد إعتبر (محارمة) أن المناخ التنظيمي يتمثل بمجموعة الخصائص والمميزات التي يمكن إدراكها عن منظمة معينة وأنظمتها الفرعية والتي يمكن استقراؤها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة و أنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها(محارمة , 1996, ص 123).

أمـّا (المعشر) فيـرى أن المنـاخ التنظيمـي عبـارة عن مجموعـة من السمات والخصائـص التي تعكس طابعـاً مميـزاً للبيئـة الداخليـة للمنظمـة (المعشر,2001 ,ص305).

ويعرف (العديلي) المناخ التنظيمي بأنه البيئة الانسانية التي من خلالها يعمل الافراد, وقد يكون هذا المناخ على المستوى الجزئي كأن يكون لكل قسم أو إدارة مناخ مميز, أو قد يعبر عن المنظمة كوحدة متكاملة (العديلي, 1995,ص50).

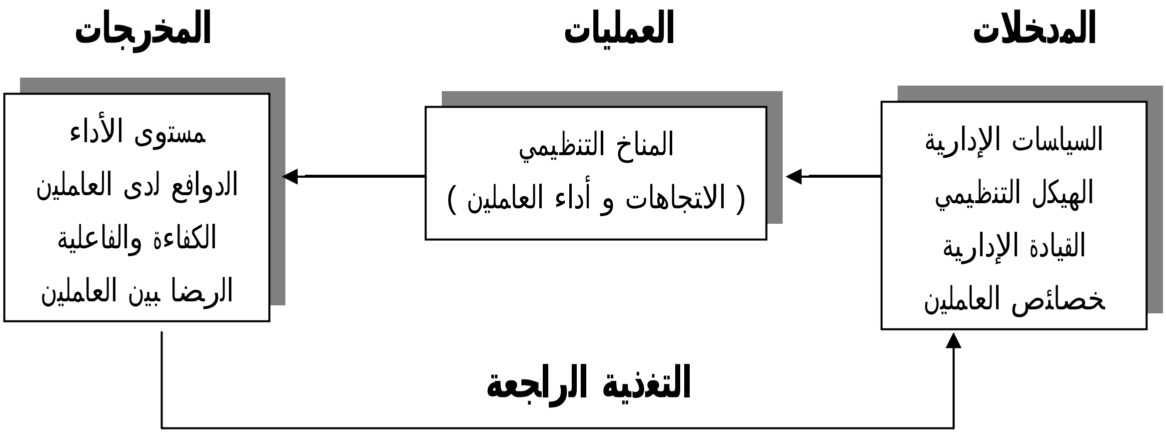
كما يعرف (الشربيني) المناخ التنظيمي بأنه خصائص المنظمة, كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها. ويعني ذلك أن تفسير مدلول هذه الخصائص وتأثيرها على السلوك سوف يختلف بإختلاف الأفراد, وفي ضوء العوامل أو المتغيرات المحددة لإدراك كل منهم (الشربيني , 1987,ص21).

كذلك يرى جوردون ووالتر (Gordon & Walter) أن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة تصورات العاملين للخصائص المميزة لمنظماتهم والتي لها تأثير مباشر على سلوكهم (محارمة , 1996, ص122).

ويشير بعض الباحثيـن الى أن المناخ التنظيمي عبارة عن جملة الخصائص المختلفة لبيئة العمـل في التنظيم التي تشمل جوانب التنظيم الرسمي, ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين, وطبيعة الإتصالات التنظيمية, وأنماط الإشراف السائدة, وسلوك الجماعات, وغيرهـا من العوامل التنظيميـة التـي يمكن إدراكهـا بواسطة أفراد التنظيـم, مما يؤثـر في سلوك الأفـراد, والسلوك التنظيمي ككل (الدقس و عليان , 1991 ,ص104).

وتم تعريف المناخ التنظيمي أيضا على أنه مجموعة القواعد والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين, وتميز التنظيم عن غيره من التنظيمات (الهيتي ويونس , 1987, ص7). ويتفق (القريوتي) مع ما أشار اليه الباحثون في هذا المجال, حيث عرف المنـاخ التنظيمـي على أنه القيـم السائدة في التنظيـم وتأثيرهـا على العمليـة الإداريـة أو السلـوك الإداري للموظفيـن بالتحديـد (القريوتي , 1989 ,ص150) .

وقد نظر البعض إلى المناخ التنظيمي من وجهة نظر " اتجاه النظم " على النحو التالي (محارمة, 1996, ص124).



شكل (1)

المناخ التنظيمي من وجهة نظر اتجاه النظم.

على ضوء ما تقدم يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص والسمات الإجتماعية والتنظيمية التي تشكل وتميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة وتتميز بالثبات والإستقرار النسبي, والتي يدركها العاملون وتؤثر على سلوكهم ودوافعهم للعمل والأداء, وتشمل طبيعة الهيكل التنظيمي والأنظمة المستخدمة في الإشراف وأنظمة المكافآت ومدى التشجيع على تحمل المسؤولية والمخاطرة والعمل الجماعي بالإضافة الى إبداء الرأي الآخر وما يتعلق بذلك من أنظمة حل الخلافات أو التناقضات التنظيمية.

وعليه يمكن استخلاص بعض الخصائص المشتركة لهذا المفهوم الإداري وهي:

1- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي ترتبط أو تميز أساسا بيئة العمل الداخلية في المنظمة, بحيث يمكن في ضوئها التمييز بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى.

2- تتسم هذه الخصائص بدرجة من الإستمرار أو الإستقرار النسبي.

3- إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها .

4- لهذه الخصائص تأثير على السلوك الوظيفي للأفراد في المنظمة, بمعنى أن لها انعكاسا على اتجاهاتهم ودوافعهم نحو العمل .

5- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري. فبينما يعتبر الأول أحد المحددات الأساسية للسلوك, فإن الثاني (المناخ الإداري) يعتبر أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي .

2.1.2 التمييز بين مفهوم المناخ التنظيمي والمفاهيم الأخرى:

إن المتتبع للتطور الحاصل في حقل الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي Organizational Climate, يرى بـأن من أهـم المشاكـل التي تعترض سبيل البحث في هذا المجـال, هي التمييز بينـه وبين بعض المفاهيم الأخرى ذات العلاقـة مثل بيئـة العمـل Job Environment , والمنـاخ الإداري Managerial Climat, والمنـاخ المؤسسـي Insititutional Climate والمنـاخ السيكولوجـي Psychological Climate والثقـافة التنظيميـة Organizational Culture.

إلاّ أن الباحثين في هذا المجال أجمعوا على اعتبارها مصطلحات لنفس المفهوم وإن اختلفت بعض الشيء من حيث شمولها لجانب أو أكثر من جوانب المنظمة. حيث اعتبر (الهيتي ويونس) أن البيئة التنظيمية تتعلق بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الشامل (الكلي), بينما يتعلق المناخ التنظيمي بمـا يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق (الجزئي) فقط (الهيتي ويونس, 1987,ص7).

ويرى (العواملة) أنه على الرغم من وجود بعض الإختلافات بين هذه المصطلحات إلاّ أنها تتسم بالترابط والتداخل والإهتمام المشترك بالظروف المتعلقة بالمنظمات ومحيطها الداخلي أو الخارجي, فالبيئـة التنظيميـة تشير إلى مجموعـة الظروف والخصائص والمعطيات المحيطة بالمنظمة وعلى مستوياتها الداخلية والخارجيـة أيضا, أما المناخ التنظيمي فيشير إلى الخصائص والمعطيات الداخلية للمنظمـة, ويشير المنـاخ الإداري إلى خصائص النظـام الإداري وسلوكياتـه في أي منظمـة (العواملة , 1994,ص240). أما (عارف) فقد أكـد على أن المنـاخ الإداري جزء من المنـاخ التنظيمي وهو عبـارة عن الجو الإداري الذي يؤثـر على الأفراد العامليـن وقد يؤدي إلى إحبـاط أوإثارة الدافعيـة لديـه (عارف , 2001 ,ص142), ويتفق (القريوتي) مع ما قدمه عارف حيث يرى أن مصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بحث السلوك التنظيمي(القريوتي, 1989,ص150). كما ميز (محارمة) بين مفهومي المناخ التنظيمي والمناخ الإداري, معتبراً المنـاخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي, بينما المناخ التنظيمي أحـد المحددات الأساسيـة للسلوك, أي أن المنـاخ الإداري يتعلق أكثـر بالقدرات الإداريـة العليا وما يتخذه قـادة المنظمـة من إجراءات إداريـة تؤثر على الكيـان الكلي للتنظيـم (محارمة , 1996, ص125) .

أما مصطلح المنـاخ المؤسسي فيقصد به مجموعـة الخصائـص والقيم والفلسفات والظـروف والفرص والمحددات التي تشكـل الأجواء العامة للعمل في المنظمة, ويقتصر على الأوضـاع الداخلية للمنظمـة ولا يشمل الظـروف الخارجيـة المحيطـة بها, وهو الأقرب لمفهوم المنـاخ التنظيمي (العواملة , 1994,ص240).

و فرق (هيجان) بين مفهومي الثقافة التنظيميـة والمناخ التنظيمي, حيث أعتبر الثقافة التنظيمية بأنها تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما, وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمـة وفي سلوك الأفراد, كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهـم وإدارتهـم لمرؤوسيهم

ومنظماتهم, وبالتالي فان الثقافة التنظيمية تعتبر بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي السائـد (هيجان,1999,ص11).

أما بالنسبـة لمفهوم المناخ السيكولوجـي فيقصد به المنـاخ الذي يتهيـأ للفرد داخـل المنظمة, والذي بموجبه يستطيع ممارسـة المهمة الملقاة على عاتقه بفاعليـة أكثـر, وبقدر ملائمـة المنـاخ لرغبات وحاجـات الفرد نفسـه (الهيتي ويونس , 1987,ص7).

3.1.2 أهمية المناخ التنظيمي:

يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظراً لتأثيراته الملموسة, سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمات, ويظهر التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها للأعمال وتحقيق أهدافها, أو علاقاتها بالبيئة المحيطة بها (المعشر , 2001 ,ص306) . وقد برزت أهمية المناخ التنظيمي السائد في المنظمات كأحد أبرز المؤثرات المحفزة على توليد الأفكـار الجديدة التي تدفع بالمنظمـة الى مزيد من الإنجـاز والتميز والإبداع. حيث أكدت (أيوب) على أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات يعتبر أحد أهـم المؤثرات المحفـزة على توليد الأفكـار الجديدة حين يتصف هذا المنـاخ بسيـادة التفاعل والحوار بين الأفراد, ووجود التعاون والإنسجـام بينهم وبين الإدارة, وإتاحة الفرصـة للنمـو والتطور وتحقيق الطموحـات الفرديـة, وتسهيـل طرق وأسالـيب العمـل, بما يكفل الإستفادة من الطاقـات والقدرات الكامنـة لدى الأفراد لتحقيـق مصلحـة المنظمـة والفرد معـاً (أيوب , 2000 ,ص9) .

ويرى البعض أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز كأحد القوى المؤثرة على اتجاه الأفراد نحو مقدرتهم على تحمل المخاطر, التي تصاحب عادة اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم و/أو تبني المنتجات الجديدة (الشربيني , 1987 ,ص48).

أما (الدقس و عليان) فقد ركزا على أهمية المناخ التنظيمي بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المؤسسة, وأهداف العاملين بها, فضلاً عن أنه

يؤدي إلى المساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل على تطوير أبعاده المختلفـة (الدقس و عليان , 1991 ,ص104).

وأعتبر (الهيتي) أن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة التنظيمات, وتظهر تلك الأهمية واضحة في جانب العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى كالتخطيط والقيادة والسلوك التنظيمي (الهيتي ويونس, 1987,ص8) .

أما (محارمة) فيرى أن أهمية المناخ التنظيمي تظهر بشكل واضح في جانب العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والتخطيط, خصوصا عندما يكون الهدف من التخطيط تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة, وتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية و أهداف العاملين في التنظيم (محارمة , 1996, ص126) .

كـذلك ترى (القطاونة) بأن المنـاخ التنظيمـي يعتبر مؤشراً هامـاً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة, كما أن التحكم والسيطـرة على أبعاد المناخ تمكن ادارة المنظمة من تحفيـز الأفـراد ودفعهم نحو الأهداف التنظيميـة, كما تمكنها من ضبط السلـوك التنظيمـي للأفراد وجعلـه يصب في مصلحـة المنظمة (القطاونة, 2000, ص28).

وفي هذا الجانب ايضا يشير العواملة إلى أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أي منظمة عامة أو خاصة على السواء, حيث يمثل المناخ المؤسسي طريقاً شائكاً أو طريقاً سالكاً للأداء الفردي والتنظيمـي, وبالتالـي فإن الإهتمـام المستمر بالتعـرف على جوانب المناخ المؤسسي والعمل على توفيرهـا بشكل إيجابـي يساعد في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيميـة بكفـاءة وفاعلية وتميـز(العواملة , 1994, ص242) .

وخلاصة القول هنا, أن للمناخ التنظيمي أهمية بالغة وتأثير واضح في استقرار واستمرار التنظيم, من خلال تأثيرها في الجوانب التنظيمية المختلفة, وهذا ما أكد عليه وتناوله معظم الباحثين في دراساتهم في هذا المجال.

4.1.2 أنماط المناخ التنظيمي :

يصعب وجود منـاخ تنظيمي نموذجـي أو مثالي يصلـح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمـات, ويعود ذلك إلى المتغيرات والعناصر المؤثرة في المناخ التنظيمـي والتي تختلـف من حيث الثقل والنوعيـة فيمـا بين المنظمـات (محارمة , 1996,ص130). كما أن هناك احتمـال وجود تبايـن في نوع المنـاخ التنظيمـي لأقسـام مختلفـة ضمن نفس التنظيـم وهذا يسمـى" بالمناخـات الفرعية ", التي قد يكون منهـا ما هو ضد طموح المنظمـة وسياستها, كما قد تظـهر مناخات خاصة بالجماعـات أو الأفراد, وهذا يعتمد على درجة التفاعـل والتماسك الموجودة داخل التنظيم, وبالتالي وحـدة مناخه التنظيمـي, فكلما كان المناخ التنظيمـي منسجمـا ومتلائمـا مع الأهـداف العامة للتنظـيم وأهداف الأفراد العاملين فيه, كلما كان شامـلاً وموحـداً (الهيتي ويونس , 1987, ص8) .

وبشكـل عام يوجد مجموعـة مبادئ يمكن من خلالها تحديد الأنمـاط العامة للمناخـات التنظيميـة. حيث حدد (محارمة) ستـة أنمـاط مناخيـة وهـي (محارمة , 1996,ص131-133) :

1- **المناخ المفتوح** : ويتميز بكونـه مناخ منظمـة فعالـة ونشيطـة ويتحرك باتجـاه الأهداف المرسومـة, وفي مثل هذا النمط المناخي يشعر العاملـون بالتجانس وبإشباع حاجاتهـم الإجتماعيـة, ويكتسبـون الرضا بطريقة سهلـة نسبياً, ولا يبذلون جهوداً نفسية كبيرة لملائمة البيئة الداخلية.

2- **المناخ الاستقلالي** : يتميز هذا النمط من المناخ التنظيمي بإنبثاق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد. وهو يمارس سلطته بشكل مرن وسهل خارج علاقات السلطة والسيطرة الرسمية, وهذا يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين ويشبع حاجاتهم الإجتماعية .

3- **المناخ المسيطر عليه** : أهم ما يميز هذا النمط هو إنعدام العلاقات الشخصية, وسيادة الإهتمام بالعمل مقارنة بالإهتمام بالعاملين, وهنا يتم توجيه السلوك الجماعي نحو إنجاز المهمة مع إهمال السلوكيات الموجهة لإشباع الرغبات الإجتماعية للعاملين.

4- **المناخ المألوف** : وهو مناخ شخصي يمكن السيطرة عليه, فالعاملون وفق هذا النمط المناخي يشبعون حاجاتهم الإجتماعية بصورة جيدة ولا يكترثون كثيراً للضغوط الإجتماعية التي تمارس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم.

5- **المناخ الأبوي** : القائد هنا هو الذي يقوم بتحديد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها, وعادة ما يحاول القائد أن يكون هو المصدر الأول لجميع الفعاليات التي يراها ضرورية ولا يفتح المجال للموظفين للمشاركة, وهنا تكون درجة الرضا والإنجاز قليلة.

6- **المناخ المغلق** : يتميز هذا المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب من قبل أعضاء المنظمة, ويكون نمو المنظمة بطيئا إلى درجة يهدد بقاءها, حيث تكون الروح المعنوية لدى العاملين منخفضة جداً, وإنجازهم قليل.

5.1.2 أبعاد المناخ التنظيمي :

عند البحث في الجانب الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي, فإننا نلاحظ وجود اختلافاً بين الباحثين فيما يتعلق بتحديد عدد ونوعية هذه الأبعاد, وعلى الرغم من وجود هذا الإختلاف الاّ أن هناك عناصر مشتركة بين الأبعاد التي تم تحديدها, ولتوضيح ذلك

فقد حدد (المعشر , 2001 ,ص307) أبعـاد المنـاخ التنظيمـي بأربعـة أبعـاد هـي:

1- اتخاذ القـرارات 2- البيئـة التنظيميـة 3- الإنتمـاء التنظيمـي .

4- العلاقات الإجتماعية .

أما (الشربينـي , 1987 , ص24) فقـد حدد المنـاخ التنظيمـي بستة أبعـاد هي:

1- الهيكل التنظيمي 2 - التشجيع على تحمل المسؤولية 3- التشجيع علـى تحمل المخاطرة 4- أنظمة المكافآت 5- التشجيع علـى العمـل الجمـاعي

6- التشجيع على إبداء الرأي الآخر.

وحدد (عارف , 2001 ,ص142) أبعاد المناخ التنظيمي بعشـرة أبعاد هي:

1- المهام التي يتطلبها العمل 2- نمط المكافآت أو العقاب 3- أسـلوب الإدارة وكونه مركزياً أو لا مركزياً 4- مدى التأكد من الإنجاز 5- مدى التأكيد على التدريب والتطوير 6- درجة الأمن والمخاطرة 7- مدى الصدق والـصراحة 8- الروح المعنوية السائدة 9- مدى التأثير على التمييز والتشجيع 10- كفاءة ومرونة التنظيم .

اما (الهيتي ويونس , 1987, ص9) فقد حددا أبعاد المنـاخ التنظيمـي بتـسعة أبعـاد هـي:

1- الشعور الذي يمتلكـه الأفـراد العـاملون عـن المنظمـة 2- المـسؤولية 3- المكافآت 4- المخاطرة 5- الدفء 6- الدعم النفسي 7- الوضوح فـي القواعد والأنظمة والإجراءات 8- التعارض 9- الإنتماء.

أما (الدقس و عليان , 1991, ص108) فقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي بأحـد عشر بعدا هـي :

1- المهارات الفنية 2- الأهداف 3- أنماط الـسلوك 4- حـل المـشكلات 5- التعامل مـع الـصراعات 6- الإتـصال الفعـال 7- اتخـاذ القـرارات 8- الإحترام 9- الثقة 10- المعنويات 11- الإنتماء والإندماج.

ورصد (النعمة ويونس , 1998, ص57) المناخ التنظيمي بثمانية أبعـاد هـي:

1- الهيكل التنظيمـي 2- المسؤوليـة 3- المكافـآت 4- المخـاطرة

5- الدفء 6- الدعم 7- المعايير 8- الصراع.

أما كامبـل (Campbell) فقد قـام بتقديم مقاييس مستقلـة نـسبيـاً لأبعـاد تنظيميـة متعددة, وقد تمكـن من تحديـد تسعة أبعاد أساسـية للمنـاخ التنظيمـي وهي: (محارمة , 1996,ص139).

1- هيكل أو بناء المهمة 2- المكافـآت والعقـاب 3- مركزيـة القـرارات 4- تأكيد الإنجاز 5- تأكيد التـدريب والتطـوير 6- المخـاطرة والأمـان

7- الصراحة والصدق 8- المعنوية والمكانة 9- كفاءة ومرونـة المنظمـة بشكل عام.

وبعد العرض الموجز لآراء مجموعة من الباحثين حول أبعاد المنـاخ التنظيمـي يتضح لنا عدم اتفاق الباحثين التام على أبعاد محددة, واختلاف وجهات نظرهم فـي هذا المجال. لذا ترى الدراسة أنه وعلى الرغـم من وجـود اختلاف فيمـا بـين الباحثين, حول ما يمكن أن يمثل أبعاد المناخ التنظيمي, إلاّ أنه يمكن التوصل إلـى استنتـاج بشأن عدد من الأبعاد الأساسيـة في هذا المناخ . وتتمثل هذه الأبعـاد بـ (1- المهارات الفنيـة, 2- الحوافز, 3- المعنويـات, 4- تحمل المخاطرة, 5 - إبداء الرأي الآخر, 6- العمل الجماعي) . وعليه سوف تـشكل هـذه الأبعـاد الأساس الذي ستعتمد عليه الدراسة الحالية في تحليل المناخ التنظيمي الـسائد, فـي علاقته وتأثيره على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

2.2 السلوك الابـداعي :

في هذا الجزء تعرضت الدراسـة الى تعريف السلوك الابداعي والإبداعية, والعلاقة بينهما, بالإضافة إلى أهميته وخصائص العملية الإبداعية, وسمات الأشخاص المبدعين, ومراحل العملية الإبداعية, والمعوقات التي تواجهه وكيفية تنميـة القدرات الإبداعيـة, وأبعاد السلوك الإبداعي, وذلك على النحو الآتـي:

1.2.2 مفهوم السلوك الإبداعي والابداعية :

تعتبر ظاهرة الإبداع أحد المفاهيم التي ترتبط بكثير من جوانب الحياة الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والفنية (القحطاني,2002,ص336). ولعل من بين أولى المعضلات التي تواجـه الباحث في مجال الإبداع صعوبة الوصول إلى تعريف محدد يلقى قبولاً من غالبيـة الباحثين في هذا المجال. فعلى الرغم من أن مفهوم الإبداع يستخدم في العديد من مجالات النشاط البشري إلاّ أن الإستخدام الشائـع لهذه الكلمة ارتبط بمجال الفن Art والإختراع Invention في معظم الحالات بخاصة في الدراسات العلمية المبكرة (هيجان,1999,ص12). وإلى جانب ذلك تواجه

الباحثين مشكلة أخرى في موضوع الإبداع وهي تعدد تعريفات الإبداع والمصطلحات المرادفة لها مثل الإبتكار Innovation والإختراع Invention والذكاء Intelligence وربما يعود هذا الإختلاف حول مفهوم الإبداع في جانب منه إلى صعوبة وتعقد الظاهرة ذاتها كموضوع للبحث, وتعدد الحقول والمجالات التي تطرقت لدراستها. هذه الحقيقة أكدها (أبو تايه) حيث إعتبر أن الإبداع مصطلح غني وما زال يلفه الغموض, ولم يجمع الباحثون على تعريف إجرائي محدد لهذا المصطلح (أبو تايه , 2003 ,ص375).

وعلى الرغم من ذلك فقد حدد الباحثون مفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الإبداع, وميزوا بينه وبين المفاهيم الأخرى المتعلقة به وأجمعوا على أنها مفاهيم تحمل المعنى نفسه. حيث إعتبر (القريوتي) أن مفاهيم الإبداع أو الإبتكار أوالخلق تستعمل كمترادفات وتعني جميعا الإتيان بشيء جديد غير مألوف (القريوتي , 1989 ,ص177) .

وكذلك توصلت (أيوب) إلى الحقيقة ذاتها, حيث أشارت إلى أن الإبتكار هو اصطلاح عام يستخدم في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للإبداع ويرتبط التمييز بين المصطلحين بالتعبير عنهما أكثر من الإختلاف الجوهري بينهما (أيوب ,2000 ,ص7).

وهذا أيضا ما أكده (فضل الله) حيث اعتبر أن الإبداع هو استحداث شيء جديد وهو قرين الإبتكار, وهو خروج عن المألوف وقد يتخذ أشكالاً مختلفة إعتماداً على الموضوع والظرف قيد النظر (فضل الله , 1986,ص80).

ومن خلال مراجعة واستعراض بعض التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم الإبداع فإن الدراسة ترى أن مفهوم الإبداع يبدو واضحا أكثر من غيره, وأنه يكاد يفصح عن دلالته, وأن تعدد التعاريف التي تتعلق به لا يعود لصعوبة تعريفه وتعقيد مضمونه بقدر ما يعود لتعدد الخلفيات العلمية للباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم, وابتعاد كثير من التعاريف عن التعامل معه بشمولية, والإكتفاء بالتركيز على أحد أو بعض الأبعاد المتعلقة به, فتأتي التعاريف جزئية ومتباينة. ولتوضيح ذلك يمكن النظر إلى مفهوم الإبداع من زاويتين :

الزاوية الأولى:- لغوية

اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء, أو إنشاؤه على غير مثال سابق, وجعلـه غاية في صفاتـه. حيث جاء الإبداع في **لسان العرب** من بدع, وبدع الشيء أو إبتدعه تعني أنشـأه وبدأه أولا. أما الإبداع كما جاء في **المعجم الوسيط** فهو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال. والإبداع (عند الفلاسفة) إيجاد الشيء من عدم.

الزاوية الثانية :- موضوعية

وهي لا تخرج عن الإطـار اللغوي للمفهوم, اذ يمكن حصر معظـم التعاريف التي قدمهـا الباحثون في هذا المجـال حول عدد من المحـاور, حيث اعتبر كينغ واندرسون (King and Anderson, 2003, p2) أن أي تعريف للإبداع, يجب أن يركز على ثلاثـة محاور أساسيـة هي (سمات الشخص المبـدع, الإنتاج الإبداعي, والعمليـة الإبداعيـة نفسها). ويرى هيجان أن تعاريف الإبداع من الممكن أن تصنف وفق محورين رئيسيين فقط هما: النظر الى الإبداع بإعتباره عملية (Process) أو بإعتباره ناتجاً (Out come) (هيجان, 1999, ص18).

ففي الجانب الذي ينظر الى الابداع من كونه عملية (Process), يعرف (الصرايرة) الإبداع من هذه الزاويـة بأنه عمليـة عقلية خلاّقة تتسم بالقدرة على إيجاد أشيـاء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل كفؤة من خلال القدرة على التعبير وحل المشكلات واتخاذ القرار وروح المخاطرة وسعة التفاعـل والإتصال كعوامـل مشجعـة على الإبداع (الصرايرة , 2003 ,ص216) أما (عارف) فيرى أن الإبـداع عبارة عن عملية ينتج عنها عمـل جديد ترضى عنه الجماعـة وتتقبلـه على أنـه شيء مفيد (عارف, 2001 ,ص149). وفي نفس الإطار تعرفه (الدهان) على أنه العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته, فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة (الدهان , 1989 ,ص16).

أما في الجانب الذي يركـز على **التفكير والإنتـاج الإبداعـي وحل المشكلات** في تعريفـه للابداع. فقد عرف (الصرن) الإبداع بأنه "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلـة بحل مشكلات معينـة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنمـاط المعروفـة في أشكـال فريدة " (الصرن,2000, ص28). أمـّا كريتنر وكينيكـي(Kreitner & Kinicki ,1989 ,p508) فقد عرفا الإبداع على أنه خلق وإبتكار شيء ما جديد, لم يكن موجوداً من قبل.

كذلك نظر البعض الى مفهوم الإبـداع من هذه الزاويـة على أنـه استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة منظمـة (عامر,2001, ص598) .

وقدم البعض تعريفـاً آخر للإبداع معتبرين بأنـه إنجـاز إجتماعـي مميز, يتمثل في إنتـاج أشيـاء غير مألوفـة تسجل لشخص معيـن أو مجموعـة من الأشخاص في أي حقل من الحقـول (الإداريـة, الفنيـة, الطبيـة,... الخ) (Chandan, 1994, P205).

أما(القحطاني) فقد عرف الإبداع بأنه نوع من أنواع التفكير الإبتكاري الذي يتمثل في نموذج تفاعلي سلوكي بين الفرد والموقف, يتمكن بموجبه الإنسان من معالجة مشاكله وتطوير ممارساته بشكل متفوق يحافظ من خلاله على الإستمرار والبقاء المتميز (القحطاني , 2002 ,ص137).

وقد عرف ستارلنغ (Starling) الإبداع من هذا الجانب أيضا على أنـه إبتكار قيمة أو فكرة, تقود إلى إنتاج سلعة جديدة ومميزة للزبائن, لم يتوصل إليها أحد من قبـل (Starling , 1984 , P.476).

مما سبق يمكن القول بأنه يصعب الإتفاق على تعريف محدد للإبداع يقبل به الباحثون, ويعود ذلك إلى طبيعة الموضوع ذاته المعقدة, وإلى تباين المستويات التي يناقش من خلالها الإبداع. وعليه فإنه من الضروري لأي باحث في مجال الإبداع أن يتبنى أو يصوغ التعريف الإجرائي للإبداع الذي يمكن على ضوئه, مناقشة وتفسير القضايا المرتبطة بهذا الموضوع .

وعليه فإننا في هذه الدراسة سوف نعرف الإبداع على انه : قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة, وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات, ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في موضوع الاهتمام, والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات .

2.2.2 العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي:

يخلط بعض الكتاب بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة, وبين الإبداع كسلـوك يمـارس في موقـع معيـن (القطاونة , 2000,ص55). فالإبـداع هو تقديم شيىء جديد قد يتمثل في سلعـة أو خدمة أو فكرة ......الخ, تقدمها او تتبناها المنظمة لأول مرة, أما السلـوك الإبداعـي فهو السلـوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجمـاعة في موقـع العمل وليس بالضـرورة أن ينتـج عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة, حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية, وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السالم , 1999, ص100).

وترى (الدهـان) أن الإبـداع عملية مركبـة تتضمن على الأقـل عنصراً عقلياً, وعنصراً انفعالياً, وعنصراً سلوكـاً, والعنصر العقلي هو التفكير الإبداعـي, ويولـد هذا التفكيـر شعوراً انفعاليـاً (كالقلـق أو الخوف أو الرضـا), ثم يجسم العنصران السابقـان نفسيهمـا في سلـوك إبداعـي ظاهـر للآخرين (الدهـان ,1989 , ص19).

ويربط (القحطاني) بين الإبداع والسلوك الإبداعي, حيث يشير إلى أن الإبداع الإداري يعني استخـدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية, في استنباط أساليب إدارية جديدة, أو توصلـه إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم, وهذه المهـارات ما هي الاّ تعبيـر عـن بعض السمـات الشخصية للمبدعيـن

من الإداريين, والتي تظهر في شكل سلوك محدد يطلق عليه " السلوك الإبداعـي" (القحطاني , 2002 , ص338).

أما (Spence) فيرى أن الإبداع هو قدرات ذهنية ينتج عنها أشياء غير مألوفة, بينما السلوك الأبداعي فهو النشاط المميز الذي يقوم به الفرد في موقع عمله والذي ينتج كحصيلة لمجموعة قرارات تبدأ بالتفكير وتنتهي بتبني فكرة معينة. وليس بالضرورة أن يصل إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن يسبق الإبداع بشكله النهائـي (الغرايبة, 2003, ص34).

من هنا نخلص بالقول أن الإبداع هو نتيجة السلوك أو التصرف الذي يقوم به الشخص المبدع, بمعنى أن الإبداع نتيجة بينما السلوك الأبداعي أداة أو وسيلة تسبق العمل الإبداعي وتقود اليه.

وعليه يمكن تعريف السلوك الإبداعي على أنه جميع الأفعال الفردية أو الجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والمفيدة على جميع مستويات التنظيم. ويمكن أن تشمل هذه الأفكار المميزة تطوير أفكار إنتاجية جديدة, أو تكنولوجيا جديدة, أو إستحداث تغييرات جديدة في الأساليب الإدارية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو تكنولوجيا جديدة في العمليات الإنتاجية التي تهدف إلى زيادة مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم .

3.2.2 أهميـة الابداع:

تبرز أهمية الإبداع من الدور الكبيـر الذي يلعبـه في كافـة جوانب ومجالات الحيـاة, ولما له من أثر إيجابي على مستوى نشـاط المنظمـة, مما يجعل الحاجة إليـه ماسـة ومؤكدة. ويرى (القحطاني) أن الإبداع يعتبر من المقومـات الأساسيـة لإتمـام عملية التغيير والتـأقلم مع أساليب العمـل الإداري المتطورة, حيث أن المنظمـات التي شجعت ورعت الإبـداع تميزت بجودة عاليـة (القحطاني, 2002, ص339).

ويعتبر (عساف) أن المنظمـة التي لا تضع الإبداع هدفاً اساسياً من أهدافها سيكون مصيرها التردي والإنهيـار, وبالتالي فإن أي شخص على اختلاف موقعه

الوظيفي لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلّف وعدم المقدرة على المساهمـة في تنميـة وتطوير نفسـه ووظيفتـه ومنظمتـه (عساف,1995,ص43).

أما (اللوزي) فيرى أن حاجة المنظمات للإبداع يعتبر متطلباً اجبارياً, وذلك للحصول على التميز في الأداء وللمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية, وقد تفهمت بعض المنظمـات الإدارية الحديثة هذه الحاجة فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع والمبدعين وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لـه (الغرايبة , 2003, ص41).

ويضيف عامر إلى ما سبق مجموعة من الظواهر والحالات التي توضح مدى أهمية الإبداع, وحاجة المنظمات الإدارية له, وهي: (عامر,1994,ص379)

1- زيادة حدة المنافسة بين الشركات.
2- وجود تحولات وتغيرات عالمية تجاه الإقتصاد الحر القائم على الوفاء بإحتياجات الأفراد المتنوعة.
3- قلة الموارد, وكثرة الإحتياجات والمتطلبات, مما يفرض إستخدام الأسلوب الإبداعي للوفاء بهذه المتطلبات.
4- انتشار صور النزاع المختلفة, حيث يوفر الإبداع بدوره حلولاً لهذه المنازعات.
5- الإبداع يمكّن المدير من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية داخل التنظيم.

من خلال ما ذكر يمكن القول بأن أهمية الإبداع وحاجة المنظمات له ستزداد في ظل التحولات التي تفرضها المتغيرات العالمية المتلاحقة والسريعة, وهذا سيدفع بالمنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها لتبني الإبداع منهجاً في مسيرة عملها, لتستطيع التأقلم مع هذه التغيرات العالمية, واستغلال الموارد والإمكانيات المادية والبشرية بطريقة مثلى تحقق الميزة التنافسية, وتحقق للافراد التميز داخل المنظمة. فاذا ما أرادت أي منظمة التميز أو حتى الإستمرار في أدائها في ظل هذه التغيرات, عليها أن تتبنى الإبداع في استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية .

4.2.2 خصائص الإبداع :

انعكس اختلاف الكتّاب والباحثين في تعريف ماهية الإبداع على تحديد خصائص الإبداع. ففي الوقت الذي نجد فيه بعض الباحثين يناقشون هذه الخصائص من وجهة نظر عامة, نجد بعضهم الآخر يربط هذه الخصائص بالعملية الإبداعية ذاتها, في حين يعمد فريق ثالث إلى مناقشة هذه الخصائص من الزاوية الإقتصادية والإجتماعية للإبداع. حيث أجمع البعض على عدد من الخصائص يمكن إجمالها فيما يـ ـلي:

1- **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية** : فالإبداع ليس حكـراً على الافـراد, وهو ليس عمليـة فردية بالضرورة, حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات, بل يمكن القول بأن الإبداع الجمـاعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر, ومتاحـاً أكثر وبخاصة في المراحـل التاريخيـة المعـاصرة, حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخـل بصورة بالغـة التعقيد وتحتـاج إلى جهود عظيمة وإمكانيـات ضخمة, حتى يمكن التعامـل معهـا والوصول إلى نتائج إبداعيـة حولها (هيجان , 1999, ص38).

2- **الإبداع ظاهـرة إنسانية عامـة, وليست ظاهرة خاصة بأحد**: فالإبـداع ليس حكراً على الخبراء والعلمـاء والأخصائييـن, وقد لا يحتـاج وبخاصة في مراحلـه الأولى الى المعدات والإمكانيـات الكبيرة, فالإنسـان العاقـل السوي هو إنسان مبدع وتنطوي مقومـات شخصيته على نويـات أو عناصـر إبداعيـة, وذلك بغض النظر عمـا إذا كـان الفرد الإنسـاني يعي ذلك أو لا يعيـه (عساف, 1995, ص36).

3- **الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة, كما يمكن تربيته وتطويره**: أي أن الشخصية المبدعـة مرتبطة بالعوامـل الوراثيـة ولكن إذا كانت غير مبدعة يمكن تطويرهـا وتنميتهـا من خلال التعلّـم والممارسـة والتدريب, وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخـل العوامـل التربوية لتعمل على تنميـة الإستعدادات لدى الآخـرين, الاّ أن درجـة الإستجابـة ونمو عناصر الإبداع تتزايـد كلمـا ازدادت درجـة التوافـق بين المقومات الوراثيـة والعوامـل التربويـة (الغرايبة , 2003 , ص44).

وقدم آخرون خصائص مختلفة بعض الشيء للإبداع, حيث اعتبروا أن العملية الإبداعية لا يطلق عليها إبداع إلاّ إذا توافرت فيها عدد من الخصائص أو السمات وهي: (King and Anderson, 2003, p2-3)

1- يجب أن يكون الإبداع على شكل منتجات ملموسة, أو عمليات أو إجراءات ضمن المنظمة.
2- يجب أن يقدم الإبداع شيئا جديداً إلى المجتمع, يمكن إستعماله والإستفادة منه.
3- يجب أن يكون الإبداع نهجاً روتينياً مستمراً.
4- يجب أن يوجه الإبداع لتحقيق النفع والفائدة للمنظمة.
5- يجب أن يكون للإبداع تأثير عام, وليس جزئي.

5.2.2 سمات و خصائص الأشخاص المبدعين :

لا تنفصل العملية الإبداعية عن الخصائص والسمات الشخصية للأشخاص المبدعيـن, بكل مقوماتهـا العقليـة أو الإنفعاليـة أو العضويـة أو النفسية (عساف,1995,ص42).

فقد حدد (عبد الفتاح) سمات الشخصيـة المبدعـة بخمسة مجموعات أساسيـة هـي: (عبد الفتاح , 1995,ص61).

1- مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصل بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التصلّب في الرأي أو التحمس لفكرة دون سواها.
2- مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد.
3- مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف.
4- مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد والتغيير وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر.

5- مجموعة الصفات العقلية, ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء ومحاولة تحقيق التميز.

وبدوره أيضا أكد (عساف , 1995,ص 42) على سمات؛ المعرفة, والقدرة على التفكير التباعدي (التخيلي), والدافعية القويـة, والميول للإطلاع والتبصر, والتفاني في العمـل .

وحدد فيكيو(**Vecchio**) سمات المبدع بالمثابرة, والرغبة في التخصص, وامتلاك حجم كبير من الطاقة, والإستثارة, والإستعداد لإعطاء مكاسب مباشرة وعاجلة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل, والإيمان بأن التخيل وأحلام اليقظة ليست مضيعة للوقت (Vecchio, 1988, p.337).

وفي نظر (Kreitner & Kinicki ,1989,p.510) فقد اعتبرا الشخصية المبدعة هي الشخصية التي تتسم بالمعرفة, والثقافة, والذكاء, والإنتاج الحديث والمتنوع, والشخصية المميزة والإجتماعية وغير الإنطوائية .

وترى الدهان أنه لم تتوصل الجهود البحثيـة إلى استنتاجـات نهائيـة حول السمات الشخصية للمبدعين, الاّ أن هناك اتفاقا على مجموعة من السمات هي :
حب الاستطلاع, المثابرة, الثقة بالنفس, الإستقلالية في الحكم, تأكيد الذات, التلقائية والتنافس, عدم الكبت, تحمل الغموض, القدرة على تحمل المخاطرة, المرونة, وعدم الإنصياع أو المجاراة (الدهان , 1989, ص23).

6.2.2 المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي :

يعتبـر الإبـداع عمليـة عقليـة, فالإنسـان يفكر ويبذل قصارى جهده لوضـع الحلول المناسبـة عندمـا يتعرض لمشكلـة ما ويتم ذلك من خلال مراحـل لا بـد أن تمر بهـا العمليـة الإبداعيـة, والتي تعددت الآراء في تحديدهـا (الغرايبة , 2003, ص37).

حيث اعتبر (الصرن) أن السلوك الإبداعي يمر بأربعة مراحل هي الإعداد والإختيار والإلهام أو الإستشراف ومرحلة التحقق (الصرن , 2000,ص28).

وفي تقدير (Starling , 1984 , P.478) فقد حدد المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية بأربعة مراحل أساسية هي: مرحلة الإستعداد والتحضير, مرحلة الفراسة, مرحلة الحضانة, ومرحلة التحقّق.

أما (هيجان) فقـد أكد على أن العمليـة الإبداعيـة لا تحدث في أغلب الأحيـان فجـأة ولكنها تمر بمراحل متعددة هي: مرحلة الإعداد, ومرحلة الكمون (الحضانة), ومرحلـة الإشراق, ومرحلـة التعبير أو التحقيـق (هيجان , 1999 ,ص25).

وفي تقدير(Vecchio, 1988,p.339) فإن مراحل العمل الإبداعي هي: إيجاد الفرصة للإهتمام الخاص بالمشكلة, إستدعاء الأفكار والمعلومات ذات الصلة بالحالة أو المشكلة, فترة الحضانة, نفاذ البصيرة, والإختبار والتحقق.

كذلك حدد (Chanadan , 1994, P.206). مراحل السلوك الإبداعي بخمسة مراحل أساسية هي: مرحلة الإستعداد والتحضير, مرحلة الحضانة, مرحلة الإصرار والإستمرار, مرحلة الفراسة ونفاذ البصيرة, ومرحلة الإختبار للتأكد من صحة الأفكار الجديدة وملاءمتها.

ويرى ستايـن (Stien) أن مراحل الإبـداع لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبة, فهي تتداخـل وتمتزج معا خلال فترة زمنية معينة, حيث اقترح ثلاث مراحـل هـي: (الدهان, 1989, ص23).

1- تكوين الفرض, وتبدأ بالإعـداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من عدد كبير من الأفكـار .
2- اختبـار الفرض, وذلك لتحديد صلاحيـة الفكرة أو عدم صلاحيتهـا.
3- الاتصال بالآخرين, لتقديم الإنتـاج الإبداعـي.

كذلك يرى (Robey) بأن عملية الأبداع من وجهة نظر المنظمة تتضمن ثلاثة مراحل أساسية وهي: (حريم,1997,ص468).

1- الشعور بالحاجة, وينبثق هذا الشعور من وجود مشكلة أو فجوة بين ما هو مخطط له وما يحدث فعلاً.

2- المبادأة, حيث تبدأ الأفكار المتعلقة بحل المشكلة أو معالجة الفجوة بالتوالي إلى ذهن الفرد.

3- التطبيق, حيث يقوم الفرد في هذه المرحلة باتخاذ قراره الفردي بتنفيذ الأفكار عملياً, أو إطلاع الآخرين عليها وطلب المساعدة أو حل المشكلة القائمة.

أما أكثر التصنيفات شهرة وتداولا فهو تصنيف (والاس) الذي يقول أن الإبداع يحتاج الى مراحل أربع هي: (عساف , 1995, ص39)

1- مرحلة الإعداد والتحضير: ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور إهتمام المبدع.

2- مرحلة التبصر والتفريخ: وتمثل مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث, وتفريغ الحلول وبدائلها الممكنة.

3- مرحلة البزوغ والإشراق: وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجيء للفكرة الجوهرية, أو للعمل الجماعي.

4- مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ: وتشمل مرحلة التحقق من صحة الفكرة الجديدة, وتحديد طرق تطبيقها, وما هي مضاعفات عملية التطبيق, وما هي المستلزمات اللازمة لذلك.

مما سبق يمكن القول بأن هذه التصنيفات لمراحل العملية الإبداعية, وغيرها من التصنيفات, لا يمكن تعميمها أو الإعتماد عليها في جميع الحالات, من وجهة نظر كثير من الباحثين, وذلك لأن الابداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات, بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات, وقد يأتي موضوع إبداعي في لحظة ما ولا يتعلق بالمشكلة التي تسيطر على الباحث وتستحوذ على همه كله, فتحول دفّة الباحث إلى موضوع جديد تماما.

وبالطبع فإن هذا لايلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد تم عبر خطوات منظمة أيضا, وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي, فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محددة لا يكون مخطئاً, بل يمثل ذلك مطلبا مهما

لعمليات البحث العلمي, فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة, الاّ أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة .

7.2.2 معوقات السلوك الإبداعي :

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأحسن فإنه يصادف نفس الصعوبات التي تواجهها أي محاولة للتغيير والتجديد, ولذلك نجد أن كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ومنظماتهم, ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة متاحة لهم إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم مما يؤدي بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث عما يسمى بهجرة الأدمغة Brain Drain كأحد عوامل التخلف, ومن هنا نجد اهتمام الباحثين في التطرق لهذا الموضوع في كتاباتهم وأبحاثهم .

فقد أسند (عارف) معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات إلى عدة عوامل واعتبر سوء المناخ التنظيمي السائد أحد هذه المعوقات, حيث كانت على النحو التالي: (عارف , 2001 ,ص153)

1- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغيير الوضع الذي اعتادت عليه زمناً طويلاً.
2- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات مما يعكس حالة من الجمود في العمل.
3- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزة في أيديهم بحيث يحتكرون حق إصدار القرارات ولا يعطون أي فرصة للمشاركة من قبل العاملين في المنظمة .
4- سوء المناخ التنظيمي ممثلا بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري وبنمط الإشراف و أسس الترقية ونظم التقييم والحوافز .
5- عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب حيث ينعكس ذلك على الأداء وعلى أسس التقييم مما يولد إحباطاً لدى العاملين.

6- ازدواجية المعايير المتبعة بالتنظيم, حيث أن المعايير متذبذبة في أسس الترقيـة والتقدم فنجدها أحياناً تستند إلى الكفاءة و أحيانا أخرى إلى المحسوبيات.

7- العقاب على التساؤل والإستكشاف .

أما (عساف ,1995,ص49) فقد حدد معوقـات الإبـداع الإداري على النحـو التالـي :

1- هيمنة القانونية والتقليدية على كثير من القيادات الإدارية حيث تبـرز القانونيـة كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين, بغض النظر عن كفاءتهم الإنتاجية وفعالياتهم وقدراتهم الإبداعية.

2- هيمنة القادة والمديرين الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمـة على معظم المنظمات المعاصرة .

3- هيمنة النظرة التقليدية للربحية والإعتقاد بأن أفضل مدخل لمزيد من الربح هـو تقليل التكاليف, مما يحول دون تخصيص ميزانية خاصـة لأغـراض البحـث العلمي ورعاية المبدعين .

وفي تقدير (Chandan , 1994, P.209) فقد حدد المعوقات التي تحـول دون تنمية القدرات الإبداعية على النحو التالي:

1- التقييم المتوقع والتقييد: فالأشخاص المبدعين لا يستطيعوا العمل تحت الخـوف من تقييم إنجازاتهم, وتحت القيود وعدم الحرية.

2- المراقبة والإشراف: فالأشخاص الذين يشعرون بأن أعمـالهم مراقبـة تكـون قدراتهم الإبداعية أقل وعطائهم أقل.

3- عدم المكافأة والتقدي: الأشخاص الذين يرون بأن إبداعاتهم لا يتم تقديرها يكون عطائهم أقل.

4- المنافسة والمزاحمة: الأشخاص المبدعون الـذين يـشعرون بـأنهم مهـددون ومستهدفون بشكل مباشر, ومزاحمون من قبل الآخرين داخل المنظمة, يكـون عطائهم اقل.

5- التوجيه الخارجي والإختيار المقيد: الأشخاص الذين تفرض عليهم الأفكار لعمل ما يردون فعله ويقيدون بحلول معينة يكونون أقل إبداعا.

وفي دراسة قام بها (القحطاني) بهدف تحديد المعوقات التنظيمية للإبـداع عنـد موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية . توصل الى أن أكثر معوقات الإبداع الإداري لدى إدارات التطـوير الإداري فـي مجتمـع الدراسة كانت (القحطاني ,2002 , ص335):

1- غياب دعم القيادات الإدارية .
2- جمود القيم والمفاهيم التنظيمية .

ثم جاءت محددات ضغوط العمل, وإنعدام الحوافز. بدرجة أقل تأثيراً على عملية الإبداع لدى العاملين .

أما (عبد الفتاح) فيـرى أن من أهـم معوقـات الإبـداع الإداري مـا يلـي (عبد الفتاح , 1995, ص66):

1- رفع شعار الحرص على المألوف والمعروف.
2- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح, بمعنى إعتقاد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائماً, ولا يوجد سواه.
3- افتراض القيود والمحددات التي يضعها الفرد لنفسه.
4- الخوف من التحدي ومواجهة المجهول وغير المعتاد بـين الأمـور التـي درج الإنسان عليها.
5- الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.
6- رفع شعار" ليس بالإمكان أبدع مما كان " كوسيلة للهدم والإحباط.

واخيراً ترى الدراسة , أنه تبقى مهمة المدير أيا كان موقعه, أن يبعـث الهمـم, ويزكي روح الإبداع والإبتكار ويشجعهما في كل مكان, فهـي الوسـيلة الأساسـية للكشف عن القدرات الكامنة في النفس البشرية, التي ترتقي من خلال العمل في مناخ حر يسمح بالرأي والرأي الآخر, ولا يضع القيود والمحددات على أفكار الآخـرين وإبداعاتهم, طالما لم تخل بالنظام العام ولا تشكل خطراً على نجاح المنظمة ونموها.

8.2.2 تنمية القدرات الإبداعية :

تتلخص إستراتيجية تنمية المهارات الإبداعية باتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع التي أشرنا إليها سابقا ومحاولة إزالتها. ولكن بشكل عام هناك مهارات أساسية يرى المختصون أنها ضرورية لتنمية القدرات الإبداعية. حيث حددها (القريوتي , 1989,ص185) على النحو التالي :

1- تنمية حب الإستطلاع والثقة في النفس عند العاملين .
2- زيادة الإهتمام بالعاملين وحاجاتهم.
3- التركيز على التخطيط الإستراتيجي المتعلق بالأهداف العامة وليس بالأمور الإجرائية.
4- زيادة القدرة على التركيز وحصر الوقت في الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها وتفويض الأمور البسيطة الى الأشخاص المعنيين.
5- زيادة القدرة على التكيف مع التغيير من خلال إعتباره شيئا حتميا.
6- مهارة الصبر وتتمثل بالقدرة على إعادة تقييم الذات مما يجعل المدير يتجاوز الضغوط اليومية ويقيم نفسه على أساس دوره الواسع.

أما (عساف) فقد اعتبر أن أهم العوامل التي تحتاج إلى الإهتمام والرعاية الخاصة لاستثارة الحالة الإبداعية عند العاملين تتمثل بما يلي (عساف , 1995,ص41):

1- تعميق مفهوم الوقت وأهميته في الحياة, و بأنه هو العنصر الوحيد من عناصر العمل التي لا يمكن التحكّم فيها أو إسترجاعها, فكلما تعمق الإحساس بأهمية الوقت وبضرورة الإستفادة القصوى منه, كلما نمت لدى المبدعين أحاسيس وضغوط معينة تدفعهم إلى العمل والإبداع.
2- التركيز على الحوارات العلمية عن طريق عقد المناظرات وتنظيم جلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة وغيرها.
3- تنمية المهارة والقدرة على التصور الشمولي.
4- المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية .

كذلك حدد (Kreitner & Kinicki ,1989 ,p.513) مجموعة من العوامـل التي قد تساهم في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين من أبرزها:

1- تحسين المناخ التنظيمي وتوجيهه لدعم السلوك الإبداعي لدى العاملين.
2- تجنب استخدام النمط الأتوقراطي (السلطوي) في القيادة.
3- تشجيع العاملين على إبتكار الأفكار الجديدة والمميزة.
4- إستخدام استراتيجيات متنوعة للوصول إلى الأهداف التنظيمية.
5- تكليف العاملين بأعمال محفزة تخلق لديهم الإحساس للتطوير والإبداع.
6- تشجيع العاملين على رؤية المشاكل على أنها فرص.
7- السماح للمبدعين بالإتصال مع بعضهم البعض.
8- مكافأة الأشخاص المبدعين.

وفي تقدير (حلواني) فقد اعتبرت أن هناك عدة محاور يمكن بها تنمية القـدرات الإبداعية وتتضمن (حلواني , 1990,ص63):

1- تبني نظام المشاركة في التنظيم.
2- فرض التدريب والإهتمام بالأبحاث والدراسات.
3- تأمين معايير موضوعية لتقييم الأداء لإستمالة المبدعين.
4- تأمين التكامل مع البيئة المحيطة.
5- ضرورة تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع.

كذلك حدد (Vecchio,1988,p.341) عدد من الوسائل التي تفيـد فـي تنميـة القدرات الإبداعية لدى العاملين داخل المنظمة وهي:

1- تحمل المخاطرة وعدم اليأس من الفشل.
2- فتح قنوات الإتصال مع التنظيم والبيئة الخارجية .
3- التعامل مع الأنواع المختلفة من الشخصيات داخل التنظيم .
4- إعطاء الحرية اللازمة للعاملين للتفاعل والمشاركة فـي وضـع الأهـداف التنظيمية.
5- تشجيع المبدعين عن طريق فرض المكافآت.

6- استخدام الوسائل المعززة للإبداع مثل صـندوق الإقتراحـات, والعـصف الذهني.

ويلاحظ مما سبق أن تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين تتم عن طريق الفـرد وعن طريق المنظمة. فمن جهة الفرد يجب ملاحظة معوقات الإبداع وتجنبها, ويجب توافر الثقة بالنفس بالقدر الذي تستحقه فعلا, كما يجب على الفرد التمسك بالأسلوب العلمي في التفكير, كتحليل الأفكار ودراسة الإمكانات والتخطيط قبل الإقـدام علـى التنفيذ. أما من جهة المنظمة فالواجب أن يكون الرؤساء قدوة لمرؤوسيهم في التجديد والتطوير, وأن يتيحوا الفرصة لهم لإبداء مقترحاتهم, وتشجيع التنافس للتوصل إلـى أفكار جديدة مع عرض كيفية تنفيذها, كما أن على الرؤسـاء إسـتعمال الأسـاليب التدريبية التي تدفع مرؤوسيهم إلى الإبداع, بالإضافة إلى ضرورة وضع نظام حوافز لدفع المرؤوسين إلى مزيد من الإبداع والإبتكار.

يشير (الحمادي,1999) الى وجود خمس استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في أي منظمة وهي (القطاونة, 2000, ص52):

1- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة والتي يجب أن تدار من قبـل الإدارة.
2- يجب الإعتقاد بأن الإبداع لا يقتصر على فرد دون آخر وانما للجميـع القـدرة على الإبداع.
3- جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم علـى الإبداع وتدريبهم عليه.
4- توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للعمل.
5- صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع في المنظمة وإعتبار الإبـداع أحد معايير جودة وكفاءة الموظف مع ضرورة توفير الحافز للإبداع.

9.2.2 أبعاد السلوك الإبداعـي :

حددت (أيوب, 2000,ص23) أبعاد السلوك الإبتكاري أو الإبـداعي بخمـسة أبعـاد هـي:

القدرة على اتخاذ القرارات 2- القابليـة للتغـيير 3- روح المجازفـة
4- سعة الاتصالات 5- تشجيع الإبداع .

واتفق (الصرايره , 2003 ,ص212) مع ما قدمته أيوب في تحديـده لأبعـاد السلوك الإبداعي.

أمـا (القريـوتي , 1989 ,ص178) فقـد حـدد عناصـر الإبـداع الإداري (أبعاد السلوك الإبداعي) بعنصرين رئيسيين هما:

1- القدرة على التخطيط الإستراتيجي Strategic Thinking .
2- بناء أو خلق ثقافة المؤسسة Culture Building .

وحسب النموذج الذي قدمه (Kleysen and Street,2001) فقد حـدد خمـسة أبعاد أساسية للسلوك الإبداعي وهي (أبو تايه , 2003,ص377) :

1- استكشاف الفرص (Opportunit Exploration): وهو السلوك الفردي الـذي يهتم باكتشاف الفرص الإبداعية بهدف التعلم والإستفادة منها.
2- الحركية الفكرية (Generativity): وهو السلوك الموجه نحو خلـق الأفكـار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيير في المنظمة.
3- الإختبار العلمي (Formativ Investigation): وهو الـسلوك الـذي يعنـى بالتحقق بالوسائـل العلميـة مـن الأفكـار والحلـول والأداة الابداعيـة المطروحـة.
4- التحدي (Championing): وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبـداع الأساسـية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخـاطرة في سبيل دعمها.
5- التطبيق (Application): وهو السلوك الذي يتضمن إدخال الإبداع وتطبيقـه ومتابعته والتأكد من أنه أصبح جزءاً لا يتجزأ من العملية التنظيمية والإنتاجية.

ولغايات هذه الدراسة فسوف تكون أبعاد (القدرة علىحـل المـشكلات, القابليـة للتغيير, روح المجازفة, سعة الاتصالات, وتشجيع الإبداع) هي الأساس في تحديـد أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي.

3.2 العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي

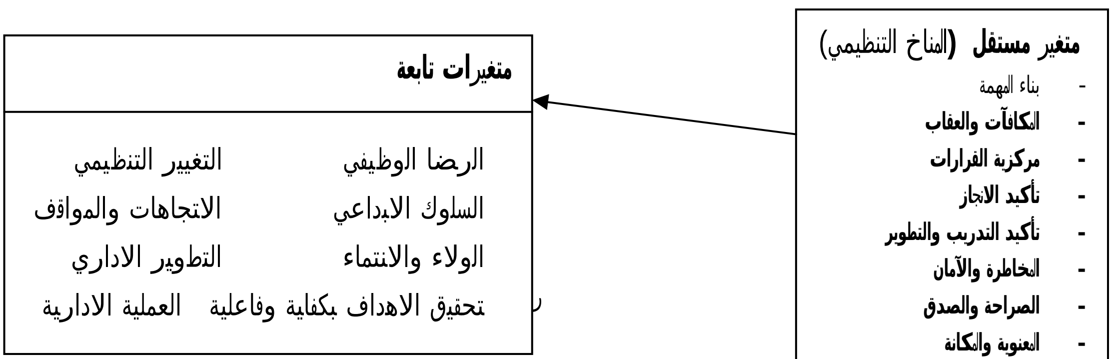
أما بخصوص العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فقد أكدت الدراسات رغم محدوديتها في هذا المجال على وجود أثر للمناخ التنظيمي في تبنـي الـسلوك الإبداعي. فقد أشار (Scott and reoinaid ,1994) الى وجود علاقة بين منـاخ التنظيم السائد وتبني السلوك الإبداعي.

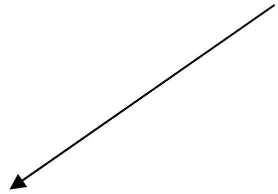
كذلك أكد (الطيب, 1988,ص9) على وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمـي المتمثلة بنظام الحوافز المادية والمعنوية وبناء وتنمية الهياكل التنظيمية السليمة مـن جهة وبين السلوك الإبداعي للعاملين من جهة أخرى .

وفي الدراسة التي أجرتهـا (أيوب) أكدت أن مناخ العمل أو المناخ التنظيمي له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائيـة على السلوك الإداري الإبتكاري لـدى المديريـن (أيوب , 2000,ص32) .

و ربطت (حلواني) بين أبعـاد المنـاخ التنظيمـي المتمثلـة بتبني نظـام جيد للحوافـز, والتشجيـع على جماعـات العمل غيـر الرسميـة من جهـة وبـين السلـوك الإبداعـي من جهـة أخـــرى, حيـث كانـت العلاقـــة إيجـابيـــة (حلواني ,1990, ص 67).

ويرى (محارمة) إلى أن للمنـاخ التنظيمـي أثـر واضح علـى أداء الأفـراد ورضاهـم وعلى إدراكهـم واتجاهاتهـم وبالتـالي يؤثر مباشرة على سلوكـــهم التنظيمـي المتمثل بالـولاء والإنتمـاء والإبـداع الإداري, وتوصـــل إلـى أن المناخ التنظيمي هو متغير مستقـل يؤثـر على مجموعـة من المتغيرات التابعـة ذات العلاقة بكل من الفرد والعمليات الفردية مـن جهـة, والمنظمـة والعمليـات التنظيميـة من جهـة أخـرى, حيـث حـدد هـــذه العلاقـــة بالـشكل التـالي (محارمة , 1996,ص128) .





شكل (2)

العلاقة بين المناخ التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى

كذلك اعتبر (King and Anderson, 2003, p.100) أن هناك تأثير واضـح لبعض متغيرات المناخ التنظ يمي السائد كالقيادة والإشراف وتركيب جماعات العمل وتماسكها, على السلوك الإبداعي لدى العاملين .

وترى (الدهان) أن من شأن وجود مناخ تنظيمي يدعم ويساعد العاملين على الإبداع, أن يؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرهـا (الدهان ,1989 , ص30).

وقد أشارت (القطاونة) ايضا الى وجود أثر للمنـاخ التنظيمـي في تبني السلوك الإبداعـي, من خلال النتـائج التي توصلت اليها دراستها, حيث تبين وجود علاقـة بين أبعـاد المناخ التنظيمـي, مثل المكافـآت, والمرونة, والإستقلاليـة, وتوفيـرالموارد والتسهيـلات, وبين وجـود الإبداع في المنظمـة (القطاونة, 2000, ص55).

4.2 الدراسات السابقة :

1.4.2 الدراسات العربية:

1- اجرى (مخامرة والدهان , 1988) دراسة حول العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الاردنية, اهتمت الدراسة بعلاقـة التنظيم الإداري بتشجيع الإبداع, كما حاولت التعرف على أثر المواصـفات الشخصية والتعاونية للمديرين على إبداع العاملين في هذه الـشركات. وقـد

خلصت الدراسة الى أن عدم المرونة في التنظيم الإداري لتلـك الـشركات يلعب دوراً مهما في إعاقة الإبداع, كما كشفت الدراسة عن ان وجود معايير موضوعية لتقييم الإبداع, لها الأثر الأكبر في إبداعـات العـاملين, كمـا أن قدرة المديريـن على تشجيع المنافسـة بين العامليـن ومنحهم الفرصـة في تبادل الأفكار والآراء خارج نطاق العمل تلعب دوراً في تـشجيع إبـداعات العاملين.

2- وقام (ابو فارس, 1991) بدراسة هدفت إلى التعرف على محددات الإبـداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إختيار عينة عشوائية طبقية تالفت مـن (230) مفـردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجـة الإبـداع تعزى لتأثير المتغيرات الديموغرافية (القطاع الذي تنتمـي اليـه المؤسـسة, والمستوى الإداري, والمؤهل العلمي, والعمر). وأوصت الدراسة بـضرورة اهتمام المؤسسات العامة بالإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين.

3- أما (الدقس وعليان, 1991) فقد قاما بدراسة لتقييم المناخ التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الإردنية, وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المنـاخ التنظيمي في الشركة للوصول إلى توصيات محددة لتدعيم المناخ التنظيمـي القائم, وقام الباحثان بإختيار عينة عشوائية مؤلفة من (200) مـستخدم مـن مستخدمي منجم الحسا, واستخدما استبانة تضمنت عدة أبعاد لتحقيق أهـداف الدراسة, وبعد التحليل الإحصائي للبيانات توصل الباحثان الـى أن ظـروف العمل الصعبة تؤثر سلباً على تقدير العاملين لواقع المناخ التنظيمي, وكـذلك إن أفراد العينة يرغبون في مناخ تنظيمي أفضل وعلى كل بعد من أبعـاده, وهذا يعني أن المناخ التنظيمي الحالي للشركة بحاجة الى تطوير.

4- كما أجرى (النهار ومحافظة , 1992) دراسة تحت عنوان " العوامل التـي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانويـة فـي الاردن", حيث هدفت إلى تحديد العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم كما يراها مديرو ومديرات ومعلمو ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وذلك على

عينة مكونة من 1400 شخص يشكلون أعضاء هيئة التدريس في المـدارس الثانوية التي شملتها الدراسة . وقد كشفت هذه الدراسة عن مجموعـة مـن العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم من أهمها القيادة التربويـة المبدعـة, والأشراف الإداري, وتوفر المناخ التعليمي السليم.

5- قام (محارمة, 1993) بإعداد دراسـة تحـت عنـوان " تحليـل المنـاخ التنظـيمي في أجهزة الخدمة المدنية الإردنيـة ". هـدفت الدراسـة الـى الكشـف عن تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الاردنية للمنـاخ التنظيمي السائد في تلك الاجهزة بشكل عام, من أجل تحديد نواحي القـصور والخلل ومعرفـة مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد فـي هـذه الأجهـزة. شملت هذه الدراسة (13) جهازاً إدارياً. وتوصلت إلى أن تصورات أفـراد عينة الدراسة نحو جميع أبعاد المناخ التنظيمي هي تصورات سلبية بإستثنـاء بعد وضوح التنظيم الذي جاء متوسـطا.

6- (عواملة , 1994) قام بدراسة تحت عنوان " أبعاد المنـاخ المؤسـسي فـي الوزارات والدوائر المركزية في الاردن" . هدفت هذه الدراسـة إلى التعرف على واقع المناخ المؤسسي في الأجهزة المركزيـة لـلإدارة العامـة فـي الأردن, حيث شملت هذه الدراسة (924) موظفاً من العاملين في الـوزارات والدوائر المركزية, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجـود استقرار ورضى عام متوسط عن المناخ المؤسسي. كذلك بينت الدراسـة أن رضى المبحوثين عن العناصر الإدارية للمناخ المؤسـسي تراوحـت بـين متوسط وضعيف, حيث كان الرضى عن المبادرة والإبداع ونظام الحـوافز وتفويض السلطة قليلا, بين كان الرضى عن فلسفة الإدارة والقيادة والإتصال الرسمي متوسطا. كذلك أوضحت الدراسة أن عدم استقرار القيادة الإداريـة العليا, ووجود المحسوبية, وتدني الحوافز هي مـن أهـم سـلبيات المنـاخ المؤسسي في الأجهزة المبحوثة.

7- اجرى (عساف,1995) دراسة نظرية هدفت الى تحليـل مقومـات الإبـداع الإداري في المنظمات الصناعية, وحاولت الدراسة التطـرق إلـى مفهـوم

الإبداع وخصائصه, بالإضافة إلى تنميته على مستوى الأفراد والمنظمة بما يكفل تميزها وتطويرها, معتمدة المنهج التحليلي في تناولها لمفهوم الإبداع وإبراز أهميته, وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك إختلافا في قدرة الأفراد والمنظمات على توفير العوامل التي تمكن من استثارة الإبداع في المنظمات الإدارية الحديثة, كما أن تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وتنمية مهارات وقدرات إيجاد المشكلات الإبداعية وعملها وحلها يساعد في تحقيق الإبداع وتنميته.

8- وفي دراسة أجراها (الهمشري , 1996) بهدف التعرف على معوقات الإبداع لدى عينة من العاملين تتألف من (100) موظف يعملون في المكتبات المتخصصة في الأردن, وتوصلت الى أن أهم معوقات الإبداع لدى العاملين كانت تتعلق تبعا لترتيبها حسب الأهمية بمقاومة التغيير, وقلة الحوافز المادية والمعنوية, وارتفاع تكاليف العملية الإبداعية, وعدم توفر مقاييس واضحة للإبداع, ثم القوانين والأنظمة التي جاءت بالمرتبة الخامسة. وقد كانت العوامل الأربعة الأولى تشكل أهم معوقات الإبداع لدى أفراد العينة عند أخذ متغيرات الجنس, ونوع المؤسسة, والتخصص, والمؤهل العلمي, وعدد سنوات الخبرة, والعمر بعين الإعتبار.

9- أما **(** أيوب, 2000**)** فقد أجرت دراسة تحت عنوان "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية", هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية السلوك الإداري الإبتكاري لدى العاملين, ومستوى هذا السلوك لديهم, ثم تحديد مدى تأثر السلوك الإبتكاري للمديرين بمجموعة من العوامل ومنها المناخ السائد في العمل. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أبرزها أن مناخ العمل السليم له أثر إيجابي على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين .

10- (القطاونة , 2000) اجرت دراسة تحت عنوان " المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الابداعي" لعينة من المشرفين الإداريين في القطاع الحكومي الأردني وذلك بهدف معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في

هذا القطاع والسلوك الإبداعي لدى العاملين فيه, حيـث توصـلت إلـى أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي السائد هـي انطباعـات إيجابية, كما بينت هذه الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد عينـة الدراسة يعتبر عاليا في ظل المناخ التنظيمي السائد .

11- وفي نفس الإطار أجرى (القحطاني , 2002) دراسة تحت عنوان " المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" أجريت على عينة مكونة مـن 292 شـخص يمثلون مدراء وموظفو إدارات التطـوير الإداري فـي الأجهـزة الإداريـة بالمملكة العربية السعودية, هدفت إلى تحديد مـا يعتـرض مـوظفي هـذه الإدارات من مصاعب وعقبات تنظيمية تحول بينهم وبين الإبـداع فـي أداء مهامهم وواجباتهم في ظل بيئة إدارية إبداعية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها, أن اكثر المعوقات التنظيمية تأثيراً على الإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري هي غياب دعم القيادات الإداريـة وجمـود القـيم والمفاهيم التنظيمية, كما أظهرت الدراسة أن هناك اختلافاً بين آراء المـدراء والموظفين حول تأثير مقاومة التغيير كأحد محددات الإبداع الإداري.

12- أما (أبو تايه, 2003) فقد أجرى دراسة تحت عنوان " العلاقة بـين أسلوب القيادة والسلوك الابداعي الفردي", على عينة مكونة من 430 شخص في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن, هدفت الى تحليل العلاقة بـين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي الفردي . وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج من أبرزها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة الـشرعية وقوة المكافأة من جهة وبين السلوك الإبداعي الفردي من جهة أخرى.

13- اما (الغرايبة , 2003) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على كل من مستوى المعرفة الإدارية والإبـداع الإداري علـى عينـة مؤلفـة مـن (335)من المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب (شركة الفوسفات, شركة البوتاس, شركة الإسمنت, شركة ملح الصافي), ثم التعرف على العلاقة بين كل مـن الإبـداع الإداري والمعرفـة الإداريـة,

وتوصلات الدراسـة إلى أن الإبداع الإداري يتأثر بكل من مـورد المعرفـة (الذكاء), ومستوى المعرفة. كذلك توصلات الدراسـة إلى وجود فـروق ذات دلالـة إحصائيـة بين متغيـري الابداع الاداري والعمر. وأوصت الدراسة على ضرورة تبني الأفراد المبـدعين وتنميـة البـوادر الإبداعيـة لـديهم, وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في الشركة.

2.4.2 الدراسات الأجنبية:

1- قام (Augustus&Dickson,1983) بدراسة لتحديد العلاقة بين مناخ العمـل السائد في إدارة البحوث والتطوير في صناعة المكونات شـبه الموصـلة فـي الولايات المتحدة الأمريكية, وبين السلوك الإبداعي للأفراد في تلك الـصناعة, وقد تم التوصل الى أن مكافأة الأداء, والمرونة, وشعور العاملين بالقدرة علـى الإبداع, كانت كلها متغيرات ذات علاقة إيجابية بعدد العمليات الإبداعية التي تم تقديمها وتبنيها وتطبيقها. كما أن مـستوى الحوافـز الخاصـة بالمكافـآت والإنجازات كان له علاقـة إيجابيـة أيضا بالإبـداع.

2- أما (Amabile,1988) فقد أجرت دراسة نظرية هدفت إلى وضع نموذج تحدد فيه العوامل التي تؤثر ايجاباً أو سلباً على الإبداع في المنظمات, وتوصلات إلى أن العوامل ذات التأثير الإيجابي في الإبداع, تلك المتعلقة بشعور الأفراد بحرية التصرف, واهتمام ودعم الإدارة لهم, وتشجيعها للأفكار الجديدة, وإداراتها الجيدة للمشروعات التي يتم تنفيذها, وتوفير الوقت الكافي والمواد المطلوبـة, كـذلك الرغبة في التحدي, والمنافسة في تحقيق الإنجازات المتميزة, وكذلك خصائص تتعلق بالمنظمة نفسها(مثل مناخ العمل السائد, والإهتمام بالأفكار الجديدة وتوقع نجاحها مثل توقع فشلها).

3- أما (Dunegan,et.al, 1992) فقد أجرى دراسة هدفت إلى البحث عن العوامل التي تؤثر في إدراك الأفراد للمناخ الإبداعي الموجود في المنظمة التي يعملون بها, والذي يشجع ويدعم السلوك الإبداعي لدى الأفراد. وقد أجريـت الدراسـة

على عينة مؤلف من (198) موظفاً في شركة دولية لإنتاج المواد الكيميائيـة . وتوصلت الدراسة إلى أن نوع النشاط أو الوظيفة التي يقوم بها الفرد, والعلاقـة بين الزملاء في العمل. هي متغيرات مستقلة ذات علاقة إيجابية بإدراك الفـرد للعوامل الموجودة في مناخ العمل الذي يحتضن ويشجع السلوك الإبداعي. وهذه العوامل هي : حرية التصرف, الثناء على الأفراد, التشجيع, التنسيق, بالإضافة إلى أن تأثير تفاعل العلاقات السائدة بين الزملاء مع العلاقة السائدة بين الفـرد ورئيسـه كان لـه تأثير واضح على إدراك الفرد للعوامـل السابقة الخاصـة بوجود مناخ العمل الذي يشجع الإبـداع.

4- كذلك قام (Farley,et.al, 1992) بدراسة تحت عنوان " صور الإنتاج الإبداعي في المصانع الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية", هدفت هذه الدراسـة الـى التمييز بين (113) شركة صناعية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية, مـن حيث اختلاف القدرات الإبداعية لديها, حيث قام الباحثون بدراسـة (27) بعـداً (عنصراً) تشكل في مجملها بيئة العمل لهذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك (42) شركة من الشركات المبحوثة تتبنى إستراتيجيات الإبداع في عملها, وبينت الدراسة أن وجود الإبداع في هذه الشركات يعود إلى عدد من العوامـل أهمها: بيئة العمل المناسبة, والإستراتيجيات الجيدة التي تتبعها هذه الـشركات, وقوة التنظيم وموقعه بين باقي التنظيمات. وأوصت الدراسة بضرورة الإعتنـاء بالمناخ التنظيمي السائد وتطويره لماله من أهمية بالغـة علـى تبنـي الإبـداع وبالتالي التميـّز والإبداع.

5- أجرى (Monge,et.al,1993) دراسة تحت عنـوان " الإتـصال والعوامـل المحفزة, وعلاقتهما بالإبداع التنظيمـي", هدفـت هذه الدراسـة إلـى تحديـد دوافع الإبداع التنظيمـي في عدد من المنظمـات الـصناعية فـي الولايـات المتحدة الأمريكية, من خلال التعرف تأثير مجموعتين مـن المتغيـرات علـى السلوك الإبداعي, وهي: مجموعة متغيـرات الإتـصال والمتمثلـة (بمـستوى المعلومات, والإتصال بين مجموعات العمل), ومجموعـة العوامـل المحفـزة والمتمثلة(بإدراك العدالة, وتوقع الحوافز, وتناسب ضغوط العمل). وبعد تحليل

البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الإتصال وبين الإبداع التنظيمي, بينما لم تجد الدراسة علاقة بين العوامل المحفزة والإبداع التنظيمي.

6- كذلك أجرى (Wolfe,1994) دراسة نظرية تحت عنوان " الإبداع التنظيمي: مراجعة, تقييم, واتجاهات بحثية مقترحة" , هدفت الى تحديد الإتجاهات البحثية السابقة المتعلقة بموضوع الابداع التنظيمي. حيث أشار الباحث إلى أن فهم السلوك الإبداعي في المنظمات لم يتبلور بعد نتيجة للبحوث التي ما زالت غير حاسمة ومتضاربة نسبياً, وتمتاز بدرجة منخفضة من التفسير. ولّخص الباحث الإتجاهات البحثية المتعلقة بهذا الموضوع في ثلاثة اتجاهات هي: تطبيق الإبداع, والإبداع التنظيمي, ونماذج معالجة النظرية الإبداعية. وأشار الباحث إلى أن عناصر الإبداع هي الأفراد, والمنظمات, والتكنولوجيا, ومحتوى البيئة.

7- وقام (Shane,et.al, 1995) بدراسة مسحية تحت عنوان " الإختلافات الثقافية في تفسير استراتيجيات الإبداع الإداري", حيث هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقافة الوطنية والأداء المبني على استراتيجيات الإبداع . وذلك من خلال التعرف على آراء وتصورات (1228) شخص من (30) دولة. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأشخاص المبحوثين يفضلون العمل في البيئات التنظيمية التي تتبنى الإبداع في معايير عملها وإجراءاتها وقواعدها, وتشجع وتدعم المحاولات والأفكار الإبداعية لديهم.

8- أمّا (McGovrty,et.al,1996) فقد قدم في ورقة بحثية تحت عنوان " الإبداع الإداري: دروس في المنظمات العالمية" نموذجاً للإبداع الإداري المستند على كل من النظرية والبحث, والذي يزود المنظمات بإطار عام لتسهيل سير النشاطات المهمة فيها. كذلك يقدم هذا النموذج وصفاً لسلوك المدراء والعاملين داخل التنظيم والذي يقوم على التميز والإبداع, كذلك يصف درجة تأثر السلوك الفردي بممارسات الإدارة, وذلك بهدف تعديل هذا السلوك ليؤدي إلى تبني الثقافة الإبداعية. وفي نهاية الورقة البحثية أوصى الباحث بضرورة

تعديل الثقافة التنظيمية لما لها من أهمية بالغة في تشجيع وتبني السلوك الإبداعي من خلال الممارسات التي تقوم بها الإدارة المعنية.

9- وأجــرى (Chandrashekaran,et.al,1999) دراســة تحــت عنــوان " محفزات السوق, القدرة على التميز والشعور بالقصور الذاتي: نموذج لتحفيـز الإبداع ", اجريت الدراسة على عينة من الشركات التي تتعامل مع برمجيـات الحاسوب في الولايات المتحدة الامريكية ,هـدفت الدراسـة إلـى تطويــر وإختبـار نمـوذج للإبداع , حيث افترضت الدراسـة أن العمليـات المحفـزة للإبداع تنشـأ من خلال الموازنـة بين ثلاثة قوة وهي: محفزات السوق, القدرة على التميـز, والشعور بالقصور الذاتي, والتي تمثل في مجملهـا المتغيـرات المستقلة للدراسة, فيما اعتبرت العمليات الإبداعية متغيراً تابعاً. كـذلك طـور الباحثـون عددا من الفرضيات لتحديد أثر المنافسة والتغذيـة الراجعـة مـن السوق, والخصائص الإنتاجية, على الفاعلية الإبداعية. وتوصلت الدراسة إلـى أن متغيـر الشعـور بالقصور الذاتي يفسر ما مقداره (45%) من التباين فـي متغير الإبداع, ويفسر متغير محفزات السـوق (33%), أمـا متغيـر القـدرة على التميز فيفسر ما مقداره (22%) من التباين في متغير الإبـداع, وكـذلك توصلت الدراسة إلى أن تحقيق المنافسة تزيد مـن القـدرات الإبداعيـة لـدى العاملين.

10- وأخيراً قام (Stuart,2000) بدراسة نظرية تحت عنوان " تحالف المنظمات وأدائها: دراسة حول نسبة الإبداع والنمـو في الصناعـات التقنية المتطورة" , اجريت هذه الدراسة على عينة من الشركات التقنيـة فـي الولايـات المتحـدة الامريكية, هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين اندماج الـشركـات التقنيــة وبين الأداء المميز والقـوي. ووجدت الدراسة أن المنظمات التي تتحالف مـع شركاء مبدعين ويسعون إلى تبني وتشجيع الإبداع داخل المنظمة, تـؤدي اداء افضل, وتحقق نتائج متميزة في العمــل, ووجـدت الدراســة أيـضـاً أن الشركات الحديثة والصغيرة تستفيد من شركـاء التحالف المبدعين أكثـر مـن الشركات الكبيـرة والقديمـة.

من خلال العرض السابق للدراسات العربية والاجنبية التي تناولـت موضـوعي المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي, نلاحظ أن هنالـك عـدداً لا بـأس مـن هـذه الدراسات. إلاّ أن الملاحظ على هذه الدراسات أنها غالبا ما تكون دراسات من النوع الذي يمكن وصفه بأنه وحيد البعد (Uni-Dimensional) حيث تقدم هذه الدراسات تحليلا للسلوك الإبداعي على أساس بعد واحد من أبعاد الإبـداع المتعـددة. كـذلك يلاحظ أن الدراسات الغربية في هذا المجال لم تتطرق لبحث العلاقة بـين المنـاخ التنظيمي والسلوك الإبداعي بشكل مباشر, بل أشارت إليه خلال الدراسة. وهذا مـا انطبق على الدراسات العربية التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمـي والـسلوك الإبداعي ولكن بشكل منفصل (أي المناخ التنظيمي وحده والسلوك الإبداعي وحده), حيث كان عدد الدراسات التي ربطت بين هذين الموضوعين قليل, بـل أن بعـضها إحتوى على إشارات ولم يربط هذين الموضوعين بوضوح.

لذلك تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إغناء هذا المجال من البحـوث والدراسات التي تربط موضوعي المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي لدى العـاملين في المدن الصناعية المؤهلة, لا سيما بأنها تناولت السلوك الابداعي من خلال خمسة ابعاد او عناصر لم يتطرق اليها أحد في هذه الدراسات.

الفصل الثالث

المنهجية والتصمـــيم

1.3 أسلوب الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي, وأسلوب الدراسة الميدانيـة, واستمدت معلوماتها وبياناتها من نوعين من المصادر هما:

1- المصادر الثانوية الجاهزة, التي تتمثل فـي الكتـب العلميـة المتخصـصة, والمقالات, والرسائل الجامعية, والدراسات السابقة في هذا المجال. حيث تـم إجراء مسح شامل للمصادر المكتبية المتوفرة حول موضوع هذه الدراسة.

2- المصادر الأولية, وتتمثل بالبيانات التي تم جمعها بواسطة استبانة تم إعدادها لهذه الغاية, وقد تم إختبار القائمة قبل تعميم استخدامها في الدراسة, كما تـم تصميمها بهدف الحصول على ثلاثة أنواع من البيانات هي:

البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين, والبيانات المتعلقة بطبيعة المناخ التنظيمي, والبيانات المتعلقة بقياس مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين. وسـيتم توضيح ذلك لاحقا.

2.3 مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين في الشركات الصناعية ضمن مدينة الحـسن الصناعية في اربد ومدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية في الكرك من جميـع

المستويات الإدارية والبالغ عددهم (26025) شخص, في ضوء إحصائيات شـؤون الموظفين في الشركات المبحوثة. ويتوزع أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (1)

أعداد مجتمع الدراسة.

المدينة الصناعية	عدد العاملين الاجمالي	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
مدينة الحسن الصناعية - اربد	21941	826	689
مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية- الكرك	4084	154	141
المجموع العام	**26025**	**980**	**830**

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ملائمة, وذلك لكبر حجم مجتمـع الدراسـة والبـالغ (26025) شخص, إذ بلغ عدد أفراد العينة (980) مفردة, تشكل مـا نـسبته (3.76%) مـن مجتمع الدراسة, وقد تم توزيع (980) إستبانة ,تم إسترجاع (830) إستبانة بنـسبة بلغت (84.69 %) من عينة الدراسة, وقد تم استبعاد (42) إستبانة لعدم صـلاحيتها للتحليل, وبذلك خضعت للتحليل (788) إستبانة شكلت ما نـسبته (80.41 %) مـن عينة الدراسة وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي.

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة, حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة العملية, المستوى الوظيفي):

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية

اسم المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	493	% 62.6
	انثى	295	% 37.4
العمر	30 سنة فأقل	517	% 65.6
	31-40 سنة	215	% 27.3
	41-50 سنة	39	% 4.90
	51 سنة فأكثر	17	% 2.20
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	490	% 62.2
	دبلوم متوسط	199	% 25.3
	بكالوريوس	97	% 12.3
	شهادة عليا	2	% 0.30
الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	468	% 59.4
	6-10 سنوات	219	% 27.8
	11-15 سنة	73	% 9.30
	16 سنة فأكثر	28	% 3.60
المستوى الوظيفي	مدير	20	% 2.50
	مساعد مدير	22	% 2.80
	رئيس قسم	81	% 10.3
	موظف/ عامل	665	% 84.4

يوضح الجدول رقم (2) أن عدد الذكور أكثر من ضعف عدد الإناث, حيث بلغت نسبة الذكور (62.6%). وهذا يعكس الواقع الفعلي لمسار القوى العاملة في المنظمات الأردنية إذ دائما نسب الذكور تفوق نسب الإناث.

وفيما يتعلق بمتغير العمر, فإن فئة (30 سنة فأقل) التي جاءت نسبة أعدادها (65.6 %) هي الغالبة, وتلتها فئة (31-40 سنة) بنسبة (27.3%), لتعبر عن المعدل العمري المناسب لمتطلبات الأعمال والمهام الصناعية بصورة عامة, مثلما هو سائد في البيئة الأردنية والعربية عموماً.

أما متغير المؤهل العلمي, فالنسبة العالية كانت لفئة (ثانوية عامة فما دون) بنسبة (62.2 %), تلتها فئة (دبلوم متوسط) بنسبة (25.3 %), في حين جاءت فئة (شهادة عليا) في المرتبة الاخيرة بنسبة (0.30 %)

وفيما يرتبط بمتغير الخبرة العملية فإن فئة (5 سنوات فأقل) هي النسبة الغالبة, حيث بلغت نسبتها (59.4 %) تلتها فئة (6-10 سنوات) بنسبة (27.8 %), ويعود السبب في ذلك لكون معظم العاملين هم من فئة الشباب الذين لم يسبق لهم العمل في منظمات أخرى ليكتسبو الخبرة العملية اللازمة.

وفيما يرتبط بمتغير المستوى الوظيفي, فقد إحتلت فئة (موظف/ عامل) النسبة العالية حيث بلغت (84.4 %) من مجموع العينة .

4.3 أداة الدراسة :

لقد تبلورت أداة الدراسة من خلال إطّلاع الباحث على خلفيات الجانب النظـري لمتغيرات وأبعاد الدراسة (المستقلة والتابعة) مماله علاقة بالمناخ التنظيمي والسلوك الإبداعـي, فضلاً عن الوقوف عند أدوات الدراسـات الـسابقة للإستفـ ـادة مـن معطياتها الممكنة في هذه الدراسة, حيث طّور الباحث إسـتبانة شـاملة لموضـوع الدراسة بمتغيراتها وأبعادها, وقد تم الإسترشـاد في ذلك بقوائم الإستقصاء الخاصة بدراسة كل من (الشربيني, 1987), ودراسة (الهيتـي ويـونس,1987), ودراسـة (الدقس وعليان, 1991), في قياس أبعاد المناخ التنظيمي الخاصة بهذه الدراسة. كما تم الإسترشاد بقوائـم الإستقصـاء الخاصة بدراسة كـل من (القطاونـة, 2000),

ودراسـة (الصرايرة,2003), ودراسـة (الغرايبة,2003), وذلـك لقيـاس أبعـاد السلوك الإبداعي التي تضمنتها هذه الدراسـة. كما هي مبينة بالملحق رقم (أ).

وفيما يلي توضيح تفصيلي بأجزائها وفقراتها:

الجزء الأول: إشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين وهـي متغيرات (النوع الاجتماعي, العمر, الخبرة الوظيفية, المؤهل العلمي, والمـستوى الوظيفي).

الجزء الثاني : تكون من (30 فقـرة), بمعـدل (5) فقـرات لكل بعد, وذلك لقياس أبعـاد المناخ التنظيمي والمتمثلة (بالمهارات الفنية, الحوافز, المعنويـات, تحمـل المخاطـرة, إبداء الرأي الآخـر و العمل الجماعـي).

الجزء الثالث : وتكون من (20 فقـرة), بمعـدل (4) فقرات لكـل بعـد, وذلـك لقياس متغير السلوك الإبداعي والمتمثلـة (بالقـدرة على حل المشكلات, القابليـة للتغيير, روح المجازفـة, سعـة الإتصالات, تشجيع الإبداع).

وقد صممت إجابات فقرات هذه الإستبانة على أساس مقياس ليكرت ذي الخمـس درجات حيث كانت كما يلي: (5 درجات) لإجابة موافق بشدة, (4 درجات) لإجابـة موافـق, (3 درجات) لإجابـة موافـق بدرجة متوسطة , (2 درجتان) لإجابة غير موافق, (1 درجة واحدة) لإجابة غير موافق بشدة.

ويوضح الجدول رقم (3) متغيرات الدراسـة وأبعادها والفقرات التي تقيس كـل بعـد.

جدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وأبعادها وأرقام الفقرات التي تقيس كل بعد.

المتغير	البعد	أرقام الفقرات التي تقيس البعد
المناخ التنظيمي (متغير مستقل)	المهارات الفنية	5-1
	الحوافز	10-6
	المعنويات	15-11
	تحمل المخاطرة	20-16
	إبداء الرأي الآخر	25-21
	العمل الجماعي	30-26
السلوك الإبداعي (متغير تابع)	القدرة على حل المشكلات	34-31
	القابلية للتغيير	38-35

روح المجازفة	42-39
سعة الإتصالات	46-43
تشجيع الإبداع	50-47

5.3 صدق أداة الدراسة :

لتحديد مدى صدق أداة القياس تم توزيع قائمة الإستقصاء على عدد من أعـضاء هيئة التدريس المختصين لمعرفة رأيهم حول مدى إتساق العبارات التـي إشـتملت عليها مقاييس الدراسة وإنسجامها مع أهداف الدراسة. وقد تم الأخذ بالمقترحات التي قدمها المختصون حيث قام الباحث بتعديلها بناء على هذه المقترحات, وذلك بهـدف تأكيد مصداقية قائمة الإستقصاء.

6.3 ثبات أداة الدراسة :

تم استخراج معامل الثبات, طبقـاً لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alfa) للإتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية, ولكل متغير (مستقل وتابع) بجميع أبعـاده, وكانـت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) الآتي :

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد.

رقم الفقرة في الإستبانة	اسم المتغير	معامل الثبات **(كرونباخ الفـا)**
30-1	**المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)**	**0.89**
50-31	**المتغير التابع (السلوك الإبداعي)**	**0.93**
50-1	**الكلي للإستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)**	**0.91**

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة بجميع أبعادها مرتفعة, حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (0.91) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

7.3 أسلوب تحليل البيانات :

لقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS -10), بغرض الإجابة عن الإسئلة والتحقق من صحة الفرضيات, حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التاليـة:

1- مقياس الإحصـاء الوصفي (Descriptive Statistical) لمعرفة خـصائص عينة الدراسة, وترتيب المتغيرات والأبعـاد المدروسة حسب أهميتهـا, مـن خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

2- مصفوفة إرتباط بيرسـون (Pearson’s Matrix) لإختبـار العلاقـات بـين المتغيرات والأبعاد المستقلة والتابعة للدراسة.

3- تحليل الإنحدار المتعـدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار أثـر المتغيرات والأبعاد المستقلة مع التابعة.

4- تحليل الإنحدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لغرض إختبار ترتيب دخـول الأبعاد المستقلة في معادلة التنبـؤ بالمتغير التابع.

5- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد علاقـة المتغيـرات الديموغرافيـة (الشخصية) بالمتغير التابع والمتغير المستقل .

8.3 التعريفات الإجرائية :

1- المناخ التنظيمي: **ويعني الخصائص المتنوعة لبيئة العمل داخل التنظيم والتي تتسم بدرجة من الإستقرار والإستمرار النسبي تميزها عن المنظمات الأخرى, والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي والحاجات الخاصة بالعاملين وطبيعة الإتصالات وأنماط الإشراف وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن إدراكها من قبل أفراد التنظيم, مما يؤثر بالتالي على سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي ككل, ويقاس بالعبارات (1-30).**

2- **المهارات الفنية**: هي الخبرات الفنية والعملية التي اكتسبها الموظف أثناء عمله في المنظمة نتيجة للتدريب والتأهيل واستخدام طرقا جديدة في العمل, والتي أهلته للقيام بعمله على أكمل وجه, ويقاس بالعبارات (1-5).

3- **نظام الحوافز**: وهو النظام المتبع لمنح المكافآت والترقيات والحوافز المادية والمعنوية لمستحقيها داخل التنظيم, وإلى أي مدى يعتبر هذا النظام عادلاً وتنافسياً ومرتبطاً بالأداء والكفاءة ويقاس بالعبارات (6-10).

4- **تحمل المخاطرة**: ويقصد به مدى تشجيع العاملين للإقدام على المخاطرة والتحدي في العمل, وهل أن العمل يتيح للفرد الأخذ بالمبادرة باتجاه قبول هامش مخاطرة محسوبة في التصرف وتجربة أساليب جديدة للعمل ويقاس بالعبارات (11-15)

5- **المعنويات**: مفهوم يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الموظف داخل التنظيم وتنعكس على أدائه للعمل, وتبدو من خلال درجة حماس الموظف ونشاطه والتزامه وانتظامه في العمل ويقاس بالعبارات (16-20).

6- **إبداء الرأي الآخر**: وتعني درجة الحرية التي يتيحها التنظيم للعاملين في إبداء وجهة النظر المختلفة, بما يخدم صالح العمل, والحثّ على المناقشة والإقناع وليس فرض الرأي بإعتباره الأسلوب الأمثل لمواجهة الإختلافات في الآراء ويقاس بالعبارات (21-25).

7- **العمل الجماعي**: وهو تشجيع العاملين على العمل ضمن روح الفريق, والمشاركة في تحمل المسؤوليات, والعمل ضمن جماعات عمل تتصف بالترابط والتكامل والولاء والإنتماء الوظيفي ويقاس بالعبارات (26-30).

8- **السلوك الإبداعي**: جميع الأفعال الفردية أو الجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والمفيدة على جميع مستويات التنظيم. ويمكن أن تشمل هذه الأفكار المميزة تطوير أفكار إنتاجية جديدة, أو تكنولوجيا جديدة, أو استحداث تغييرات جديدة في الأساليب الإدارية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو إستخدام تكنولوجيا جديدة في العمليات الإنتاجية التي تهدف إلى زيادة مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم, ويقاس هذا المتغير بخمسة أبعاد هي (القدرة على حل المشكلات, القابلية للتغيير, روح المجازفة, سعة الاتصالات, وتشجيع الإبداع), لكل بعد (4) فقرات, لتشمل العبارات (31-50).

9- **المدن الصناعية المؤهلة (QIZ):** هي مناطق صناعية, تضم عدد من الشركات التي تقوم بالمشاريع الصناعية المختلفة(غذائية /دوائية/إنشائية/كيماوية/نسيجية...الخ), وتعطي أهمية مميزة للإستثمار فيها, بحيث يحصل المستثمرين فيها على أفضلية بتصدير منتجاتهم للأسواق الأمريكية معفاة بالكامل من الرسوم الجمركية وبدون قيود على الكمية المصدرة, ويوجد في الأردن مدينتان صناعيتان مؤهلتان هما (مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية في الكرك, ومدينة الحسن الصناعية في اربد).

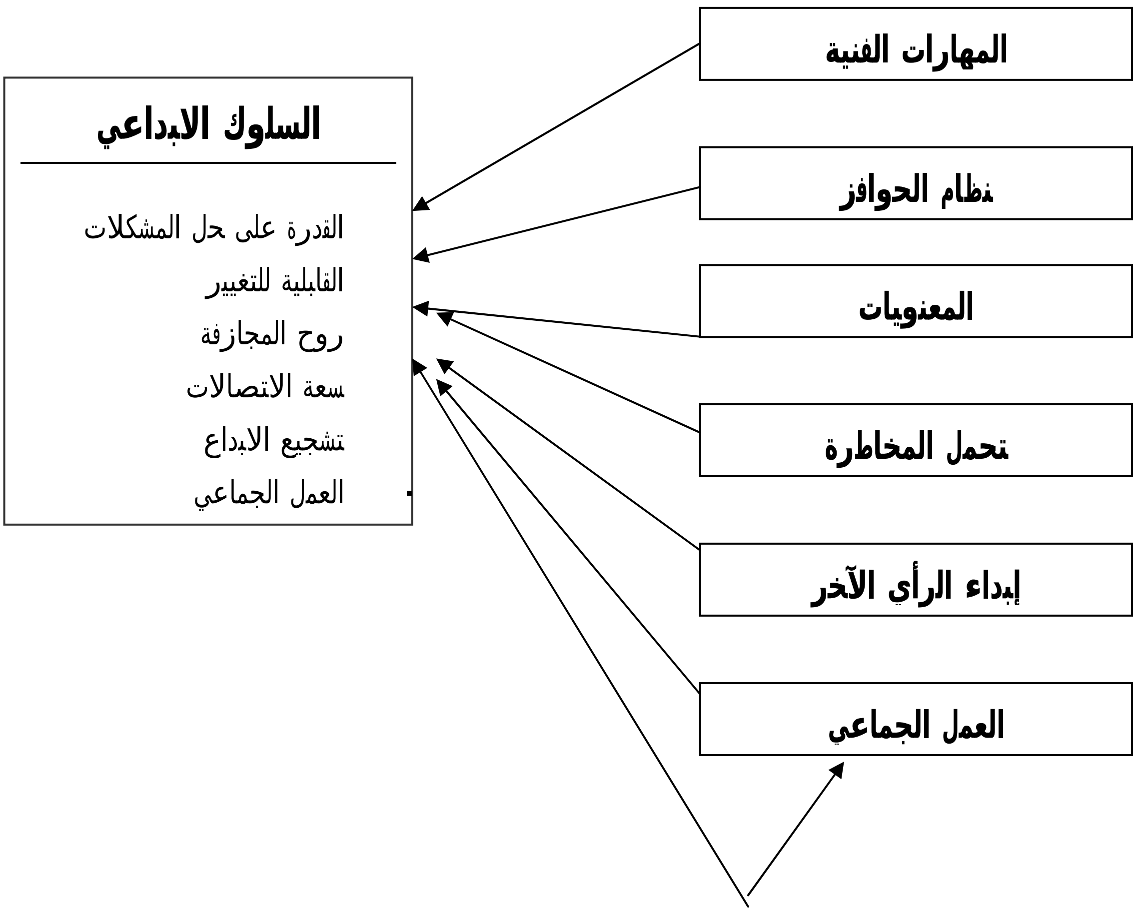
9.3 نموذج الدراسة

الشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة المفترضة بين متغير الدراسة المستقل (المناخ التنظيمي) بأبعاه المختلفة ومتغير الدراسة التابع (السلوك الإبداعي) بأبعاده المختلفة والمتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية).

المتغير المستقل

المناخ التنظيمي

المتغير التابع





شكل (3)

نموذج الدراسـة

الفصل الرابع
عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الاحـصائي الوصـفي للبيانـات, وهـي قيمـة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسـة, والفقرات المكونة لكل بعد, مع الأخذ بعين الإعتبار أن تدرج المقياس المستخدم فـي الدراسة كما يلي:

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وإستناداً إلى ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت اليها الدراسة, سـيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً, وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة علـى مـضمون الفقرة, أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.49-2.5) فإن مستوى التـصورات متوسطاً, وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مـستوى التـصورات منخفضاً.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

1- الإجابـة على السؤال الأول: ما هي تصورات أفـراد عينـة الدراسـة لمستوى المناخ التنظيمي السائد, ومدى توافر كل بعـد من أبعـاده في المـدن الصناعية المؤهلة وهذه الأبعاد هي (المهارات الفنية, الحوافز, المعنويات, تحمل المخاطرة, إبداء الرأي الآخر, والعمل الجماعي) .

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المناخ التنظيمي.

تسلسل الفقرات	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
5-1	المهارات الفنية	3.12	0.64	% 62.40	1	متوسط
10-6	الحوافز	2.93	0.53	% 58.60	6	متوسط
15-11	المعنويات	3.09	0.41	% 61.80	3	متوسط
20-16	تحمل المخاطرة	3.02	0.42	% 60.39	4	متوسط
25-21	ابداء الرأي الآخر	2.95	0.56	% 59.02	5	متوسط

30-26	العمل الجماعي	3.11	0.54	% 62.20	2	متوسط
30-1	**المناخ التنظيمي(ككل)**	**3.04**	**0.31**			**متوسط**

يتبين من الجدول رقم (5) أن تصورات المبحوثين العام لأبعاد متغير الدراسة المستقل (المناخ التنظيمي) كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.04) والإنحراف المعياري (0.31), واحتل بعد (المهارات الفنية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وأهمية نسبية بلغت (62.40 %) تلاه بعد (العمل الجماعي) بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وأهمية نسبية بلغت (62.20 %), وجاء بالمرتبة الثالثة بعد (المعنويات) بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وأهمية نسبية بلغت (61.80 %) ثم جاء في المرتبة الرابعة بعد (تحمل المخاطرة) بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وأهمية نسبية بلغت (60.39 %), وفي المرتبة الخامسة جاء بعد (إبداء الرأي الآخر) بمتوسط حسابي بلغ(2.95) وأهمية نسبية بلغت (59.02 %), وجاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد (الحوافز) بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وأهمية نسبية بلغت (58.60 %).

وتدل النتائج السابقة على أن أبعاد المناخ التنظيمي (المهارات الفنية, الحوافز, المعنويات, تحمل المخاطرة, إبداء الرأي الآخر, والعمل الجماعي) قد توافرت بشكل عام في المدن الصناعية المبحوثة وبدرجة متوسطة .

1- تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد المهارات الفنية

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لفقرات بعد المهارات الفنية.

رقم الفقرة	**اسم الفقرة**	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	العاملون في هذا التنظيم مدربون تدريبا جيدا في المراكز التي يعملون بها.	3.28	0.94	65.59 %	3	متوسط

2	يتم باستمرار استعمال طرقا جديدة للعمل في هذا التنظيم.	2.86	1.21	% 57.20	4	متوسط
3	اهلني التدريب الذي تزودت به في هذا التنظيم للقيام بوظيفتي بشكل جيد.	3.30	0.83	% 66.01	2	متوسط
4	من سياسة هذا التنظيم ان يتم اعطاء الفرصة للموظفين لتحسين مهاراتهم الفنية.	3.41	0.92	% 68.20	1	متوسط
5	يتم تقييم اداء المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية لمعرفة مدى الاستفادة منها.	2.73	1.01	% 54.60	5	متوسط
	المهـــارات الفنيــة	**3.12**	**0.64**	**% 62.40**		**متوسط**

يتبين من الجدول رقم(6) أن تصورات العاملين المبحوثين لبعد المهارات الفنيـة كانت متوسطة حيث بلـغ المتوسـط الحـسابي (3.12) وأهميـة نـسبية بلغـت (62.40%), واحتلت الفقرة رقم (4) في الإستبانة وهي "من سياسة هذا التنظـيم أن يتم إعطاء الفرصة للموظفين لتحسين مهاراتهم الفنية " المرتبـة الأولـى بمتوسـط حسابي بلغ (3.41) وأهمية نسبية بلغت (68.20 %), تلاها بالمرتبة الثانية الفقـرة رقم (3) في الإستبانة وهي "أهلني التدريب الذي تزودت به في هذا التنظيم للقيـام بوظيفتي بشكل جيد " بمتوسط حـسابـي بلـغ (3.30) وأهميـــة نـسبية بلغـت (66.01%) ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقـم (1) فـي الإسـتبانة وهـي "العاملون في هذا التنظيم مدربون تدريبا جيداً في المراكـز التـي يعملـون بهـا " بمتوسط حـسابي (3.28) وأهميـة نـسبية بلغـت (65.59 %) وجـاءت فقـرة "يتم باستمرار إستعمال طرقاً جديدة للعمل في هذا التنظيم " فـي المرتبـة الرابعـة بمتوسط حسابي (2.86) وأهمية نسبية بلغت (57.20%), وأخيراً احتلت الفقرة رقم (5) في الإستبانة وهي "يتم تقييم أداء المتدربين بعد الإنتهاء من الدورات التدريبيـة لمعرفة مدى الاستفادة منها" المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وأهمية نسبية بلغت (54.60%).

ونستنتج من النتائج السابقة أن هنالك درجة رضا متوسطة تجاه سياسات التنظيم الهادفة إلى تحسين القدرات الفنية والمهارية والإرتقاء بمستوى الأداء العام لجميـع العاملين, من خلال وضع وتنفيذ البرامج التدريبية التي تساهم في إثـراء المعرفـة,

وتنمي قدرات ومهارات القوى العاملة, وتخصب المناخ الملائم الذي تنمو فيه القـيم والإتجاهات الإيجابية بين العاملين. الأمر الذي ينعكس ايجابـاً علـى أداء وكفـاءة التنظيم بشكل عام.

2- تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الحوافز

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد الحوافز.

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
6	تتم عملية تقييم الاداء بناء على اسس عادلة بعيدة عن الواسطة والمحسوبية.	3.08	0.87	% 61.58	1	متوسط
7	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع العمل الذي اقوم به .	2.97	1.26	% 59.39	3	متوسط
8	اشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما اقوم به من عمل.	3.02	1.25	% 60.40	2	متوسط
9	فيما عدا الراتب يوجد حوافز متنوعة ومناسبة في العمل.	2.77	1.30	% 55.41	5	متوسط
10	يكافأ الافراد في هذا التنظيم قياسا بادائهم الجيد.	2.79	1.07	% 55.84	4	متوسط
	الحوافـــز	**2.93**	**0.53**	**%58.60**		**متوسط**

يتبين من الجدول رقم (7) أن تصورات العاملين المبحوثين لبعد الحـوافز كانـت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وإنحراف معياري بلغ (0.53 %), واحتلـت الفقرة رقم (6) في الإستبانة وهي " تتم عملية تقييم الأداء بناء على أسـس عادلـة بعيدة عن الواسطة والمحسوبية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وأهمية نسبية بلغت (61.58%) تلاها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (8) في الإستبانة وهي " أشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما أقوم به من عمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وأهمية نسبية بلغت (60.40%) ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقـم (7) فـي الإستبانة وهي "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع العمل الذي أقـوم بـه" بمتوسـط حسابي (2.97) وأهمية نسبية بلغت (59.39 %) وجاءت فقرة " يكافأ الافـراد في هذا التنظيم قياساً بأدائهم الجيد " في المرتبة الرابعة بمتوسـط حـسابي (2.79) وأهمية نسبية بلغت (55.84%), وأخيراً احتلت الفقرة رقم (9) في الإستبانة وهـي " فيما عدا الراتب يوجد حوافز متنوعة ومناسبة في العمـل " المرتبـة الخامـسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وأهمية نسبية بلغت (55.41 %).

ونستنتج من النتائج السابقة أن نظرة العاملين نحو طبيعة الحوافز الممنوحة لهـم هي نظرة سلبية نسبياً, وأن هناك حاجة للتركيز على بعض الجوانب كزيادة الحوافز المادية والمعنوية خصوصاً للأفراد الذين يظهرون أداء مميزاً في العمل.

3- تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد المعنويات

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد المعنويات.

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
11	دوام الموظفين جيد ولا يتغيبون الا لسبب مهم.	3.10	1.21	% 62.03	3	متوسط
12	يوجد درجة عالية من الحماس والنشاط بين موظفي هذه المنظمة.	3.34	1.11	% 66.80	1	متوسط

13	احب العمل والاستمرار في هذا التنظيم.	3.31	1.09	% 66.20	2	متوسط
14	يشعر الموظفون باهميتهم في هذا التنظيم	2.81	1.14	% 56.20	5	متوسط
15	يشعر الموظفون بالفخر والاعتزاز بعملهم	2.90	1.22	% 57.99	4	متوسط
	المعنويـــات	**3.09**	**0.41**	**% 61.80**		**متوسط**

يتبين من الجدول رقم (8) أن تصورات العاملين المبحوثين لبعد المعنويات كانت مرتفعة نسبياً بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وإنحراف معياري بلغ (0.41%) واحتلت الفقرة رقم (12) في الإستبانة وهي "يوجد درجة عالية من الحماس والنـشاط بـين موظفي هذه المنظمة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وأهميـة نـسبية بلغت (66.80%) تلاها بالمرتبة الثانية الفقرة رقـم (13) فـي الإسـتبانة وهـي "أحب العمل والإستمرار في هذا التنظيم " بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وأهمية نسبية بلغت (66.20%) ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (11) في الإستبانة وهي " دوام الموظفين جيد ولا يتغيبون إلاّ لسبب مهم " بمتوسط حسابي (3.10) وأهميـة نسبية بلغت (62.03%) وجاءت فقرة "يشعر الموظفون بالفخر والإعتزاز بعملهم " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.90) وأهميـة نـسبية بلغـت (57.99%), وأخيراً احتلت الفقرة رقم (14) في الإستبانة وهي "يشعر الموظفون بأهميتهم فـي هذا التنظيم " المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وأهمية نسبية بلغت (56.20%).

تشير النتائج السابقة إلى أن العاملين في هذا التنظيم يتمتعون بدرجة متوسطة من المعنويات , ولديهم الرغبة العالية في العمل والإستمرار في التنظيم, مما يزيد مـن دافعيتهم للعمل والانجاز, ولعل السبب في ذلك يعود إلى المناخ الصحي الذي تخلقه الإدارة لجميع العاملين داخل التنظيم .

4- تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تحمل المخاطرة

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لفقرات بعد تحمل المخاطرة.

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب حسب الاهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
16	الإدارة العليا على إستعداد لتبني كل فكرة جديدة	2.84	1.06	% 56.81	4	متوسط
17	يجب ان تتم المخاطرة في بعض الاحيان من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية.	2.95	0.93	% 59.02	3	متوسط
18	يقوم الموظفون بتجريب اساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة.	3.20	1.08	% 63.98	2	متوسط
19	يتم التركيز علىالخدمات الحالية وتطويرها بدل الدخول في مجالات جديدة تكون درجة المخاطرة فيها غير مأمونة.	2.76	1.13	% 55.21	5	متوسط
20	يأخذ التنظيم بسياسة التجديد والتطوير في معايير واجراءات العمل.	3.34	0.96	% 66.69	1	متوسط
	تحمل المخـــاطرة	**3.02**	**0.42**	**%60.40**		**متوسط**

يتبين من الجدول رقم (9) أن تصورات العاملين المبحوثين لبعد تحمل المخـاطرة كانت مرتفعة نسبياً بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وإنحراف معياري بلـغ (0.42%) واحتلت الفقرة رقم (20) في الاستبانة وهي "يأخذ التنظيم بسياسة التجديد والتطوير في معايير وإجراءات العمل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وأهميـة نسبية بلغت (66.69%) تلاها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (18) في الإستبانة وهـي " يقوم الموظفون بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطـوي علـى ذلـك مـن مخاطـرة " بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وأهميـة نسبيـة بلغت (63.98%) ثـم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) في الإسـتبانة وهـي " يجـب أن تـتم المخاطرة في بعض الأحيان من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية " بمتوسط حـسابي (2.95) وأهمية نسبية بلغت (59.02%) وجاءت فقرة " الإدارة العليا على إستعداد لتبني كل فكرة جديدة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.84) وأهمية نـسبية بلغت (56.81%), وأخيراً احتلت الفقرة رقم (19) في الإستبانة وهي "يتم التركيـز علىالخدمات الحالية وتطويرها بدل الدخول في مجالات جديـدة تكـون درجـــة

المخاطـرة فيها غير مأمونـة " المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حـسابي بلـغ (2.76) وأهمية نسبية بلغت (55.21%).

تدل النتائج السابقة على أن هناك إستعداد جيد لدى العاملين والإدارة على تحمل المخاطرة, واستغلال الأفكار الجديدة في العمل والتشجيع على التجديد والإبتكار على الرغم من أن درجة المخاطرة تكون غير مأمونة في أغلب الأحيان. ولعل السبب في ذلك يرجع إلى طبيعة عمل هذه المنظمات التي يتطلب عملهـا التجديـد والتطـوير لمواكبة التقدم والمستجدات, وزيادة قدراتها التنافسية مع الأسواق الخارجية.

5- تصورات افراد عينة الدراسة لفقرات بعد ابداء الرأي الآخر

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لفقرات بعد إبداء الرأي الآخر.

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
21	تستخدم الادارة اسلوبا تعاونيا بدلا من الاعتقاد ان طريقتها هي السليمة فقط.	3.15	1.03	% 63.02	1	متوسط
22	عندما اتحدث مع مديري في اية امور تهم العمل اشعر بانه يستمع الي.	2.86	1.21	% 57.19	4	متوسط
23	تتاح الفرصة للافراد الذين لديهم افكارا تختلف عن الافكار المقبولة للشركة لابداء آرائهم.	2.90	1.27	% 58.01	3	متوسط
24	تعتبر الادارة ان مسألة التعارض بين الوحدات المتنافسة والافراد هي حالة صحية.	2.82	1.07	% 56.39	5	متوسط
25	من حق الفرد في هذا التنظيم ان يطرح وجهة نظره حتى وان كانت تتعارض مع فكرة او موقف مسؤوليه الاداريين	3.03	1.29	% 60.59	2	متوسط
	ابداء الرأي الآخــر	**2.95**	**0.56**	**%59.00**		**متوسط**

يتبين من الجدول رقم (10) أن تصورات العاملين المبحوثين لبعد إبـداء الـرأي الآخر كانت متوسطة بمتوسط حسـابي بلغ (2.95) وإنحراف معيـاري بلـغ (0.56%) واحتلت الفقرة رقم (21) في الإستبانة وهي "تـستخدم الإدارة أسـلوباً تعاونياً بدلاً من الإعتقاد أن طريقتها هي السليمة فقط " المرتبـة الأولـى بمتوسـط حسابي بلغ (3.15) وأهمية نسبية بلغت (63.02%) تلاها بالمرتبة الثانية الفقـرة رقم (25) في الإستبانة وهي" من حق الفرد في هذا التنظيم أن يطرح وجهة نظـره حتى وإن كانت تتعارض مع فكرة او موقف مسؤوليه الإداريين " بمتوسط حـسابي بلغ (3.03) وأهمية نسبية بلغت (60.59 %) ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقـرة رقم (23) في الإستبانة وهي " تتاح الفرصة للأفراد الذين لديهم أفكاراً تختلف عـن الأفكار المقبولـة للشركـة لإبداء آرائهم " بمتوسط حسابي (2.90) وأهمية نـسبية بلغت (58.01 %) وجاءت فقرة "عندما أتحدث مع مديري في أية أمور تهم العمل أشعر بأنه يستمع إلي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.86) وأهمية نـسبية بلغت (57.19 %), وأخيراً احتلت الفقرة رقم (24) في الإسـتبانة وهـي " تعتبـر الادارة ان مسألة التعارض بين الوحدات المتنافسة والافراد هـي حالـة صـحية " المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حـسابي بلـغ (2.82) وأهميـة نـسبية بلغـت (56.39%).

نستنتج من النتائج السابقة أن الإدارة في هذا التنظيم تنتهج أسلوباً وسـطياً مـع العاملين, وذلك في إتاحة الفرصة الكافية لمن لديه فكرة أو رأي يختلف عـن الآراء التقليدية في إبداء رأيه ومناقشة للوصول إلى نتيجة تخدم المصلحة العامة للتنظيم.

6- تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد العمل الجماعي

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لفقرات بعد العمل الجماعي.

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
26	تعمل كل وحدة من وحدات التنظيم بشكل جماعي وبتنسيق وتعاون كبير.	3.10	0.83	% 62.01	3	متوسط
27	يتميز جو العلاقة بين العاملين بدرجة عالية من التوافق والانسجام.	3.28	0.86	% 65.61	1	متوسط
28	يميل الافراد في هذا التنظيم الى احترام وتقدير بعضهم البعض.	3.16	0.85	% 63.19	2	متوسط
29	لا يبخل الموظفون في تقديم المشورة والخبرة لزملائهم عند الحاجة.	2.96	1.13	% 59.22	5	متوسط
30	هناك حجم كبير من التفاعل الموضوعي فيما بين الادارة والعاملين في هذا التنظيم.	3.04	1.05	% 60.79	4	متوسط
	العـــمل الجمـــاعي	**3.11**	**0.54**	**%62.20**		**متوسط**

يتبين من الجدول رقم (11) أن تصورات العاملين المبحوثين لبعد العمل الجماعي كانت مرتفعة نسبياً بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وإنحراف معياري (0.54) واحتلت الفقرة رقم (27) في الإستبانة وهي " يتميز جو العلاقة بين العاملين بدرجة عالية من التوافق والإنسجام" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وأهمية نسبية بلغت (65.61%) تلاها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (28) في الإستبانة وهي " يميل الأفراد في هذا التنظيم الى إحترام وتقدير بعضهم البعض " بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وأهمية نسبية بلغت (63.19%) ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (26) في الإستبانة وهي " تعمل كل وحدة من وحدات التنظيم بشكل جماعي وبتنسيق وتعاون كبير " بمتوسط حسابي (3.10) وأهمية نسبية بلغت (62.01%) وجاءت فقرة " هناك حجم كبير من التفاعل الموضوعي فيما بين الإدارة والعاملين في هذا التنظيم " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.04) وأهمية نسبية بلغت (60.79%), وأخيراً احتلت الفقرة رقم (29) في الإستبانة وهي " لا يبخل الموظفون في تقديم المشورة والخبرة لزملائهم عند الحاجة " المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وأهمية نسبية بلغت (59.22%).

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن العمل الجماعي التعاوني هو السائد في هـذا التنظيم, ولعل السبب في ذلك يعود إلـى إدراك الإدارة لجـدوى وفاعليـة العمـل الجماعي وتشجيع العاملين على التقارب والتعاون والإنسجام بدلاً من العمل الفردي, الأمر الذي يعود على التنظيم بالنفع والمصلحة العامة.

الإجابة على السؤال الثاني: ما الترتيب التنازلي, والأهميـة النسبية لأبعاد الـسلوك الإبداعي والفقرات التي تقيس كل بعد , من وجهة نظر المبحوثين ؟

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد السلوك الإبداعي.

تسلسل الفقرات	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
34-31	القدرة على حل المشكلات	3.11	0.57	%62.20	3	متوسط
38-35	القابلية للتغيير	3.10	0.59	%62.01	4	متوسط
42-39	روح المجازفة	2.96	0.53	%59.19	5	متوسط
46-43	سعة الاتصالات	3.23	0.64	%64.59	2	متوسط
50-47	تشجيع الابداع	3.32	0.58	%66.40	1	متوسط
50-31	**السلوك الابداعي (ككل)**	**3.14**	**0.39**			**متوسط**

يتبين من الجدول رقم (12) أن تصورات المبحوثين لأبعاد متغير الدراسة التابع (السلوك الإبداعي) جاءت متوسطـة، بمتوسط حسابـي بلغ (3.14) وإنحراف معياري (0.39)، وأحتل بعد (تشجيع الإبداع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وأهمية نسبية بلغت (66.40%)، وهذا منطقي جداً لأن الذي يمتلك قدرات إبداعية يحاول دائماً أن يشجع الآخرين من حوله بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على القيام بأعمال ابداعية. تلاه في المرتبة الثانية بعد (سعة الإتصالات) بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، وأهمية نسبية بلغت (64.59%)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (القدرة على حل المشكلات) بمتوسط حسابي بلغ (3.11)، وأهمية نسبية بلغت (62.20%)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد (القابلية للتغيير) بمتوسط حسابي بلـغ (3.10)، وأهميـة نسبيـة بلغت (62.01), وأخيراً احتل بعد (روح المجازفة)

المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.96), وأهمية نسبية بلغت (59.19).

ونستنتج من الجـدول السابق ان أفراد عينة الدراسـة لديهم ميل بدرجة متوسطة للسلوك الإبداعـي حيث يتوفر لديهـم القدرة على حـل المـشكـلات والقابليـ ـة للتغيير وتحمل المخاطرة والإتصال الفعال وتشجيع الإبداع).

1- تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد القدرة على حل المشكلات

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد القدرة على حل المشكلات.

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
31	احاول دائما اكتشاف المشاكل بهدف حلها	3.08	1.21	%61.59	3	متوسط
32	اتابع المشاكل التي يعاني منها الاخرون في العمل	2.83	1.07	%56.59	4	متوسط
33	اقوم بتجربة افكار وطرق جديدة لحل المشاكل التي قد تواجهني في العمل.	3.39	1.08	%67.79	1	متوسط
34	ارغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة	3.12	1.06	%62.40	2	متوسط
	القدرة على حل المشكلات	**3.11**	**0.57**			**متوسط**

أشارت معطيات الجدول رقم (13) إلى أن الفقرة رقم (33) من بعـد القدرة على حل المشكلات وهي " اقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحـل المـشاكل التـي قـد تواجهني في العمل " إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39)، وبأهمية نسبية بلغت (67.79 %)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم (34) وهي " أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة " بمتوسط حسابي (3.12)، وأهمية نسبية بلغت (62.40 %)، ثم تلا ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة رقـم (31)، وهـي " أحـاول إكتشاف المشاكل بهدف حلها " بمتوسط حسابي بلـغ (3.08)، وأهميـ ـة نـسبيـة بلغت (61.59%)، وأخيراً احتلت الفقرة رقم (32)، المرتبـة الرابعـة والأخيـرة بمتوسط حسابي (2.83)، وأهمية نسبية بلغـت (56.59 %).

نستنتج من الجدول السابق ان أفراد عينة الدراسة لديهم قدرات متوسطة على حل المشكلات ومتابعتها واكتشافها , نظراً لقيمة المتوسط الحسابي لبعد القدرة على حل المشكلات والبالغة (3.11).

2- تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد القابلية للتغيير

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد القابلية للتغيير.

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
35	اقوم بايجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل المناط بي.	3.09	1.21	%61.79	3	متوسط
36	اكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة او طريقة جديدة.	3.10	1.28	%62.01	2	متوسط
37	احاول دائما الابتعاد عن الروتين في ممارستي لاعمالي.	3.38	0.99	%67.59	1	متوسط
38	اشجع الاخرين على تقديم مقترحات واساليب جديدة في العمل.	2.85	1.22	%57.02	4	متوسط
	القابلية للتغيير	**3.10**	**0.59**	**% 62.01**		**متوسط**

أشارت معطيات الجدول رقم (14) إلى أن الفقرة رقم (37) مـن بعـد القابليـة للتغيير والمتمثلة وهي "احاول دائما الإبتعاد عن الروتين في ممارسـتي لأعمـالي" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38)، وبأهمية نسبية بلغـت (67.59 %) وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم (36) وهي " أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة " بمتوسط حسابي (3.10)، وأهمية نسبية بلغت (62.01 %)، ثم تلا ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (35)، وهي" أقوم بإيجاد طرق جديدة فـي تنفيذ العمل المناط بي" بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.09)، وأهميـة نـسبية بلغـت (61.79 %)، وأخيراً احتلت الفقرة رقم (38)، المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسـط حسابي (2.85)، وأهمية نسبية بلغت (57.02 %) .

يظهر الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة لديهم قابلية للتغيير وبدرجة متوسطة ولديهم الرغبة في الابتعاد عن الروتين في ممارستهم لأعمالهم, وايجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل المناط بهم اذا سمحت لهم سياسات وأنظمة المنظمة بذلك.

3- تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد روح المجازفة

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لفقرات بعد روح المجازفة.

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
39	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	2.99	1.25	%59.79	3	متوسط
40	اخصص الوقت لتنفيذ ومتابعة افكار تتسم بمخاطرة عالية.	2.82	1.16	%56.38	4	متوسط
41	اميل الى القيام باعمال ذات مخاطرة عالية.	3.03	1.28	%60.59	1	متوسط
42	أشجع الذين يخرجون عن المألوف في تنفيذ الاعمال المناطة بهم.	3.00	0.95	%60.02	2	متوسط
	روح المجازفـــة	**2.96**	**0.53**	**% 59.01**		**متوسط**

أشارت معطيـات الجـدول رقم (15) إلى أن الفقـرة رقم (41) من بعـد روح المجازفة وهي" أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية "، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.03)، وبأهمية نسبية بلغت (60.59 %)، وتلا ذلك في الأهميـة الفقرة رقم (42) وهي " أشجع الذين يخرجون عن المألوف فـي تنفيـذ الأعمـال المناطة بهم " بمتوسط حسابي (3.00)، وأهمية نسبية بلغت (60.02 %) ثـم تـلا ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (39)، وهي" أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة" بمتوسط حسابي بلغ (2.99)، وأهمية نـسبية بلغـت (59.79 %)، وأخيراً احتلت الفقرة رقم (40)، المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.82)، وأهمية نسبية بلغت (56.38 %) .

ونستنتج من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة لديهم رغبـة متوسـطة فـي القيام بأعمال تتسم بالمجازفة والمخاطرة والابتعاد عن المألوف في تنفيـذ الأعمـال المناطـة بهـم.

4- تصورات افراد عينة الدراسة لفقرات بعد سعة الاتصالات

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد سعة الاتصالات.

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
43	ابذل جهدا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المنظمة.	3.40	1.12	%67.99	1	متوسط
44	اطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات اخرى	2.99	1.28	%59.81	4	متوسط
45	لا اجد صعوبة في الحصول على أية معلومة تهم العمل الذي اقوم به.	3.31	0.92	%66.79	2	متوسط
46	أرغب دائما في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة.	3.23	0.93	%64.61	3	متوسط
	سعة الاتصالات	**3.23**	**0.64**	**% 64.60**		**متوسط**

أشارت معطيـات الجدول رقم (16) إلى أن الفقـرة رقم (43) من بعد سعـة الإتصالات وهي" أبذل جهداً في توسيع مجال إتصالاتي الوظيفيـة خـارج حـدود المنظمة ", احتلت المرتبـة الأولى بمتوسط حسابـي (3.40)، وبأهميـة نـسبية بلغت (67.99)، وتلا ذلك في الأهميـة الفقرة رقم (45) وهي" لا اجد صعوبـة في الحصول على أيـة معلومـة تهم العمل الذي أقوم بـه" بمتوسـط حـسابـي (3.31)، وأهميـة نسبية بلغت (66.19 %)، ثم جاءت في المرتبـة الثالثة الفقـرة رقم (46)، وهي " أرغب دائمـاً في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة " بمتوسط حسابـي بلغ (3.23)، وأهمية نسبية بلغت (64.61 %)، وأخيراً احتلـت الفقرة رقم (44)، المرتبـة الرابعـة والأخيـرة بمتوسـط حـسابـي (2.99)، وأهميـة نسبيـة بلغت (59.81 %).

نستنتج من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة والإستعداد وبدرجة متوسطة في توسيع مجال اتصالاتهم الوظيفية داخـل وخـارج التنظـيم وتطـوير علاقاتهم مع ذوي الإختصاص في مؤسسات أخرى, والحصول على المعلومات من مصادر متعددة, وهذا ما تظهره قيمة المتوسط الحـسابي لبعـد سـعة الإتـصالات والبالغة (3.23).

5- تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تشجيع الإبداع

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لفقرات بعد تشجيع الإبداع.

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم الفقرة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الاهمية النسبية	ترتيب حسب الاهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
47	اقدم تسهيلات لجذب الافراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	3.31	0.92	%66.21	3	متوسط
48	امتلك قدرة في الاشراف على الافراد المبدعين.	3.32	0.94	%66.39	2	متوسط
49	اشجع الافراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	3.23	1.26	%64.61	4	متوسط
50	اشجع المبادرات الفردية والافكار الابداعية لدى العاملين.	3.40	0.98	%68.01	1	متوسط
	تشجيع الابداع	**3.32**	**0.58**	**%66.40**		**متوسط**

أشارت معطيات الجدول رقم (17) إلى أن الفقرة رقم (50) مـن بعـد تـشجيع الإبداع وهي" أشجع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العـاملين" احتلـت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40)، وبأهمية نسبية بلغت (68.01 %)، وتـلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم (48) وهي" امتلك قدرة في الإشـراف علـى الأفـراد المبدعين " بمتوسط حسابي (3.32) وأهمية نسبية بلغت (66.39 %)، ثم تلا ذلـك في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (47)، وهي " أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبـدعين والحرص على إستمرارهم في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وأهمية نسبيـة بلغت (66.21 %)، وأخيراً احتلت الفقرة رقم (49)، المرتبة الرابعـة والأخيـرة بمتوسط حسابـي (3.23)، وأهميـة نسبيـة بلغت (64.61 %) .

نستنتج من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة لديهم قدرات متوسطة على تشجيع الأفراد المبدعين والإشراف عليهم وتشجيع المبادرات الفردية والأفكـار الإبداعيـة لديهم من خلال ما تظهره قيمة المتوسط الحسابي لبعد تـشجيع الإبـداع والبالغـة (3.32)

الإجابة على السؤال الثالـث: مـا العلاقـة الإرتباطيـة بـين المتغيـر المـستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) بـصورة مجتمعـة وعلـى مستوى الأبعـاد المنفـردة ؟

من أجل الإجابـة على هذا التساؤل تم استخـدام معامـل إرتبـاط بيرسـ ـون Pearson’s Matrix لتحديد علاقـات الإرتباط بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع بصورة بعدية منفردة وبصورة كلية مجتمعة وكانت النتـائج علـى النحـ ـو التالـي:

جدول رقم (18)

مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson’s Matrix للعلاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) كلاً وبمختلف ابعاده وبين المتغير التابع (السلوك الإبداعي) كلاً وبمختلف ابعاده

المتغيرات التابعة / المتغيرات المستقلة	القدرة على حـل المشكلات	القابلية للتغيير	روح ا ازفة	سـ ـ ـ ـعة الاتصالات	تشجيع الابداع	السلوك الابداعي ككل
	.358*	.144*	.311*	.491*	.589*	.559*
المهارات الفنية						
الحوافز	.158*	.283*	.331*	.520*	.278*	.481*
المعنويات	.175*	.280*	.342*	.287*	.510*	.513*

تحمل المخاطرة	.210*	.152*	.343*	.406*	.373*	.399*
ابداء الرأي الآخر	.354*	.610*	.479*	.242*	.317*	.637*
العمل الجماعي	.646*	.209*	.141*	.293*	.282*	.509*
المناخ التنظيمي ككل	.551*	.471*	.541*	.634*	.659*	.877*

*ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.01)

يوضح الجدول رقم (18) درجات العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) كلاً وبمختلف أبعاده, من جهة, وبين المتغير التابع (السلوك الإبداعي) كلاً وبمختلف أبعاده من جهة أخرى. حيث جاءت قيم معاملات الإرتباط معنوية وإيجابية, وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع حيث بلغت قوة العلاقة الإرتباطية (0.877) وبلغت قوة العلاقة الإرتباطية على صعيد البعد المنفرد (إبداء الرأي الآخر) (0.637) وهي أقوى علاقة إرتباطية بين الأبعاد المستقلة وبين المتغير الكلي التابع, وكانت أيضا قيم معاملات الإرتباط لبقية الأبعاد المستقلة متوسطة في علاقتها مع المتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث بلغت قوة العلاقة الإرتباطية للمهارات الفنية (0.559) وللحوافز (0.481) وللمعنويات (0.513) ولتحمل المخاطرة (399. 0) وللعمل الجماعي (0.509).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الإرتباط بين المتغير المستقل (الحوافز) وبين الأبعاد التابعة, فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات إرتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات, وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (سعة الاتصالات) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الإرتباطية (0.520) في حين كانت أضعف هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (القدرة على حل المشكلات) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الإرتباطية (0.158).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الإرتباط بين المتغير المستقل (المعنويات) والأبعاد التابعة, فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات إرتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات, وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (تشجيع الإبداع), حيث بلغت قوة هذه العلاقة الإرتباطية (0.510) في حين كانت أضعف

هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (القدرة على حل المشكلات) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الإرتباطيـة (0.175).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الإرتباط بين المتغير المـستقل (تحمـل المخـاطرة) والأبعاد التابعة, فلقد أشارت نتائج الجدول السابق إلى أن هنالك علاقات إرتباطيـة بين هذه المتغيرات, وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (سـعة الإتـصالات) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الإرتباطية (0.406) في حـين كانـت أضـعف هـذه العلاقات هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (القابلية للتغيير) حيـث بلغـت قيمـة هذه العلاقـة الارتباطيـة (0.152).

أما بالنسبة للمتغير المستقل (إبداء الرأي الآخر), فلقد أشارت النتائج أيضا إلى أن هنالك علاقات إرتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية, وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (القابلية للتغيير), حيث بلغت قوة هذه العلاقة الإرتباطية (0.610) فـي حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التـي ربطتـه فـي المتغيـر التـابع (سعة الإتصالات) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الإرتباطيـة (0.242).

أما معاملات الإرتباط بين المتغير المستقل (العمل الجماعي) والأبعاد التابعـة, فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات إرتباطية إيجابية وذات دلالـة إحـصائية, وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (القدرة على حل المشكلات), حيث بلغت قوة هذه العلاقة الإرتباطية (0.646) في حين كانت أضعف هـذه العلاقـات هـي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (روح المجازفة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقـة الإرتباطيـة(0.141).

تشير جميع هذه العلاقات بين المتغير المستقل وأبعاده وبين المتغير التابع بأنهـا إيجابية ومتوسطة, وهذا يؤكد بأن توفر أبعاد المنـاخ التنظيمي (المهارات الفنيـة, الحوافز, المعنويات, تحمل المخاطرة, العمل الجماعي, إبداء الرأي الآخر) تـساهم جميعها في زيادة القـدرة الإبداعيـة لدى العاملين في المدن الصناعية المؤهلـة.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيـات الدراسة, قـام الباحـث بإستخراج مصفوفة معاملات الإرتبـاط للمتغيرات المستقلة للتأكد من عدم وجـود تداخل بين هذه المتغيرات وذلك علـى النحو التالي:

اختبار مدى التداخل بين المتغيرات المستقلة

تمهيداً لإستخدام أسلوب تحليل الإنحدار في اختبار الفرضيات التي تقـوم عليهـا الدراسـة, فقد تم استخراج مصفوفـة معاملات الإرتباط للمتغيرات المستقلة للتأكد من عدم وجود تداخل بين هذه المتغيرات (Multicolinearity) والذي من شأنه – إن وجد – إن يقلل الثقة في نموذج الإنحدار المستخرج لاحقاً والذي يمثل العلاقـ ـة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول رقم (19)

مصفوفة معاملات الإرتباط لقياس مدى التداخل

بين أبعاد المتغير المستقل

البعد	المهارات الفنية	الحوافز	المعنويات	تحمل المخاطرة	ابداء الرأي الاخر	العمل الجماعي
المهارات الفنية	1					
الحوافز	.297	1				
المعنويات	.256	.271	1			
تحمل المخاطرة	.269	.153	.097	1		
ابداء الرأي الاخر	.200	.277	.189	.131	1	
العمل الجماعي	.295	.155	.234	.096	.296	1

يبين الجدول رقم (19) نتائج تحليل مصفوفـة الإرتباط (بيرسون) بين المتغيرات المستقلة, حيث يتضح من هذا الجدول أن معاملات الإرتباط لجميع أبعـاد المتغيـر المستقل متدنية, حيث بلغ أعلى قـوة ارتباط (0.297) وهي بين متغيري الحـوافز والمهارات الفنيـة. مما يجعلنا متأكدين من أن العلاقة التي تربط بين هذه الأبعاد لا تدل على أي تداخل بينها من شأنـه أن يزعزع الثقة بأي من هذه الأبعـاد.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيـة الأولـى: لا يوجـد أثر دال إحـصائيـاً عنـد مـستـوى دلالـة $0.05 \geq \alpha$ لأبعاد المناخ التنظيمي (المهارات الفنية, الحوافز, المعنويـات, تحمـل المخاطرة, العمل الجماعي, إبداء الرأي الآخر) في السلوك الإبداعـي.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analysis of variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجمـــوع المربعات	متوســـط المربعات	قيمة F المحسوبة	***مستوى دلالة F***
الانحدار	6	98.347	16.391	512.404	0.000*
الخطأ	781	24.983	.032		
الكلي	787	123.331			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

معامل التحديد (R^2) = .796.

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (6 , 781) = 2.80

يوضـح الجدول رقم (20) صلاحية النموذج لإختبـار الفرضية الأولى, نظـراً لإرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مـستوى دلالـة (α = 0.01) ودرجات حرية (781,6) والبالغة (512.404), حيث أن أبعاد المناخ التنظيمي تفسر ما مقداره (79.6%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي), مما يدل على ان هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في المتغير التابـع (السلوك الإبداعي), وبناء على صلاحيـة النموذج نـستطيع إختبـار الفرضـية الأولـى.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعـي.

المناخ التنظيمي	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمة T المحسوبة**	**مستوى دلالة T**
المهارات الفنية	.150	.011	.244	13.479	0.000*
الحوافز	.120	.013	.161	9.137	0.000*
المعنويات	.254	.017	.261	15.056	0.000*

تحمل المخاطرة	.200	.016	.211	12.584	0.000*
ابداء الرأي الآخر	.286	.012	.404	23.066	0.000*
العمل الجماعي	.155	.013	.211	12.017	0.000*

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ 0.01)

يتضح من النتائج الإحصائيـة الواردة في الجدول رقم (21), ومـن متابعـ ـة معاملات (Beta), واختبار (T) أن جميع الأبعاد المستقلة لها تأثير في المتغير التابع (السلوك الإبداعي), بدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة لها, وهي أعلى من قيمتهـا الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى دلالـة (α = 0.01).

ومما سبق يقتضي ما يأتـي :

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر بدلالة احصائية عنـد مستـوى دلالة α ≥ 0.05 لأبعاد المناخ التنظيمي(المهـارات الفنيـة, الحـوافز المعنويات, تحمل المخاطرة, العمل الجماعي وإبداء الرأي الآخر) فـي الـسلوك الإبداعـي .

2- قبول الفرضية البديلـة التي تنص على وجود أثر بدلالـ ـة احـصائيـة عنـد مستـوى دلالة α ≥ 0.05 لأبعاد المناخ التنظيمي(المهـارات الفنيـة, الحـوافز, المعنويات, تحمل المخاطرة, العمل الجماعي وإبداء الرأي الآخر) فـي الـسلوك الإبداعـي.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي التراكمي Stepwise Multiple Regression Analysis لإختبار دخول أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في معادلة الإنحدار, للتنبؤ بالمتغير التابع (السلوك الإبداعي) .

ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)	البعد التابع
ابداء الرأي الاخر	.406	537.397	0.000*	السلوك الابداعي
المهارات الفنية	.599	586.366	0.000*	

المعنويات	.694	593.412	*0.000
تحمل المخاطرة	.739	553.773	*0.000
العمل الجماعي	.776	541.115	*0.000
الحوافز	.796	512.404	*0.000

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

يشير الجـدول رقم (22) الى ترتيب دخول أبعـاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي), في معادلة الإنحدار التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis), حيث يتضـح بأن بعد (إبداء الرأي الآخـر) قد كان اول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار للتنبؤ بالمتغير التابع , ويفسر هذا البعد ما قيمته (40.6%) من قيمة التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي), ثم تلاه بعد (المهارات الفنية), إذ انه يفسر مع متغير ابداء الرأي الآخر ما مقداره (59.9%) من قيمة التباين في المتغير التابع, ثم جاء بعد (المعنويات) ليرتفع بالقيمة التفسيرية ويشكل مع البعدين السابقين له ما مقداره (69.4%) من قيمة التباين في المتغير التابع, ثم تلاه بعد (تحمل المخاطرة) ليضيف تفسيراً إلى تفسير الأبعاد السابقة, فيصبح مقداره (73.9%) من قيمـة التباين في المتغير السـابق, ثم تلاه بعد (العمـل الجماعي) ليصبح التفسير (77.6%) من قيمة التباين في المتغير التابع, وأخيراً جاء بعد (الحوافز) ليرتفع بمجموع القيم التفسيرية للأبعاد السابقة له إلى ما مقداره (79.6%). وهذا كله يدلل على أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي هي أبعـاد مهمة في تفسير المتغير التابـع (السلوك الإبداعـي).

الفرضية الثانيـة: لا يوجـد أثـــر دال احـصائيـاً عنـد مـستـوى دلالـــة $0.05 \geq \alpha$ لأبعاد المناخ التنظيمـي(المهارات الفنية, الحوافز, المعنويات, تحمـل المخاطرة, العمـل الجماعي وإبداء الرأي الآخـــر) فـي المتغيـــر التابـــع (القدرة على حل المشكلات).

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analysis of variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	مجمـــــوع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	***مستوى دلالة F***

الانحدار	6	124.868	20.811	120.824	0.000*
الخطأ	781	134.524	.172		
الكلي	787	259.392			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

معامل التحديد (R^2) = .481

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (6 , 781) = 2.80

يوضـح الجدول رقم (23) صلاحية النموذج لإختبـار الفرضية الثانية, نظـراً لإرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مـستوى دلالـة (α = 0.01) ودرجات حرية (781,6) والبالغة (120.824), حيث أن أبعاد المناخ التنظيمي تفسر ما مقداره (48.1 %) من التباين في المتغير التابع (القدرة على حل المشكلات), مما يدل على ان هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في المتغير التابـع (القدرة على حل المشكلات), وبناء علـى صلاحيـة النمـوذج نـستطيع إختبـار الفرضية الثانية.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في القدرة على حل المشكلات.

المناخ التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهارات الفنية	.132	.026	.148	5.089	0.000*
الحوافز	.027	.030	.025	.885	.376**
المعنويات	.036	.039	.026	.936	.349**
تحمل المخاطرة	.142	.037	.103	3.848	0.000*
ابداء الرأي الآخر	.163	.029	.158	5.651	0.000*

العمل الجماعي	.592	.030	.556	19.744	0.000*

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ 0.01)

** غير دالة احصائيا"

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24), ومن متابعة معاملات (Beta), واختبار (T) أن الأبعاد المستقلة (المهارات الفنية, تحمل المخاطرة, ابداء الرأي الآخر والعمل الجماعي) هي أكثر متغيرات المناخ التنظيمـي تـأثيراً فـي المتغير التابع (القدرة على حل المشكلات), بدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة لهـا والبالغة (5.089 و 3.848 و 5.651 و 19.744) على التوالي, وهي أعلى مـن قيمتها الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى دلالـة (α = 0.01).

مما سبق يقتضي ما يأتـي :

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر بدلالـة احـصائيـة عند مستـوى دلالة α≥ 0.05 لأبعـاد المناخ التنظيمـي (المهارات الفنية, تحمل المخاطـرة , إبداء الـرأي الآخـر والعمـل الجمـاعي)فـي المتغيـر التابـع (القدرة على حل المشكلات) .

والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثـر بدلالـة احـصائية عنـد مستـوى دلالة 0.05 ≥ α لأبعاد المناخ التنظيمـي(المهـارات الفنيـة, تحمـل المخاطـرة , إبداء الرأي الآخـر والعمل الجمـاعي) فـي المتغيـر التابـع (القدرة على حل المشكلات) .

2- قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر بدلالة احصائية عنـد مستـوى دلالة 0.05 ≥ α لأبعاد المناخ التنظيمي(الحـوافز والمعنويـات) فـي المتغير التابع (القدرة على حل المشكلات). حيث كانت قيمة (T) المحـسوبة لهـذه الأبعاد (885. و 936.) على التوالي, وهي أقل من قيمتهـا الجدوليـة وغيـر معنويـة عند مستوى دلالـة (0.05) او اقل .

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي التراكمي Stepwise Multiple Regression Analysis لإختبار دخول أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في معادلة الإنحدار, للتنبؤ بالمتغير التابع (القدرة على حل المشكلات) .

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)	البعد التابع
العمل الجماعي	.418	563.859	0.000*	القدرة على حل المشكلات
المهارات الفنية	.448	318.645	0.000*	
ابداء الرأي الاخر	.471	232.263	0.000*	
تحمل المخاطرة	.481	180.719	0.000*	

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

يشير الجدول رقم (25) الى ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل(المناخ التنظيمي) في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) حيث يتضح بأن بعد (العمل الجماعي) قد كان اول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار للتنبؤ بالمتغير التابع, ويفسر هذا البعد ما قيمته (41.8%) من قيمة التباين في المتغير التابع (القدرة على حل المشكلات), ثم تلاه بعد (المهارات الفنية), إذ انه يفسر مع متغير العمل الجماعي ما مقداره (44.8%) من قيمة التباين في المتغير التابع, ثم جاء بعد (إبداء الرأي الآخر) ليرتفع بالقيمة التفسيرية ويشكل مع البعدين السابقين له ما مقداره (47.1%) من قيمة التبايـن في المتغير التابـع, وأخيراً جاء بعد (تحمل المخاطرة) ليرتفع بمجموع القيم التفسيرية للأبعاد السابقة لـه الى ما مقـداره (48.1%) .

الفرضية الثالثـة: لا يوجـد أثـر دال احـصائيـاً عنـد مـستـوى دلالـة $\alpha \leq 0.05$ لأبعـاد المناخ التنظيمي(المهارات الفنيـة, الحوافـز, المعنويـات, تحمل المخاطرة, العمل الجماعي وإبداء الرأي الآخـر) فـي المتغيـر التابـع (القابليـة للتغيير).

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analysis of variance)
للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الثالثة.

المصدر	درجات الحرية	مجمـــــوع المربعات	متوســــط المربعات	قيمة F المحسوبة	***مستوى دلالة F***
الانحدار	6	114.100	19.017	91.332	0.000*
الخطأ	781	162.617	.208		
الكلي	787	276.717			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى α ≤ 0.01
معامل التحديد (R^2) = .412.
قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (6 , 781) = 2.80

يوضـح الجدول رقم (26) صلاحية النموذج لإختبـار الفرضية الثالثة, نظـراً لإرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مـستوى دلالـة (α = 0.01) ودرجات حرية (781,6) والبالغة (91.332), حيث أن أبعاد المناخ التنظيمي تفسر ما مقداره (41.2 %) من التباين في المتغير التابع (القابلية للتغيير), مما يدل علـى ان هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في المتغير التابـع (القابلية للتغيير), وبناء على صلاحيـة النموذج نستطيع إختبـار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (27)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المناخ التنظيمي بابعاده المختلفة في المتغير التابع (القابلية للتغيير).

المناخ التنظيمي	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمة T المحسوبة**	**مستوى دلالة T**
المهارات الفنية	.049	.028	.054	1.754	.080***
الحوافز	.102	.033	.092	3.049	.002*
المعنويات	.228	.043	.156	5.301	.000*

تحمل المخاطرة	.0911	.041	.064	2.244	.025**
ابداء الرأي الآخر	.592	.032	.557	18.695	.000*
العمل الجماعي	.0033	.033	.003	.101	.919***

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.01)

** ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05)

***غير دالة احصائيا"

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27), ومن متابعة معاملات (Beta), واختبار (T) أن الأبعاد المستقلة (الحوافز, المعنويـات وإبـداء الـرأي الآخر) هي أكثر متغيرات المناخ التنظيمي تأثيراً فـي المتغيـر التـابع (القابليـة للتغيير), بدلالـة ارتفـاع قيم (T) المحسوبـة لهـا والبالغـة (3.04 و 5.301 و 18.695) على التوالي, وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.326) عنـد مستوى دلالـة (α = 0.01) او اقل.

وأشارت النتائج السابقة أيضا الى أن المتغير المستقل (تحمـل المخاطرة) لـه أثر في المتغير التابـع (القابليـة للتغيير) بدليل ارتفاع قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.244), وهي أعلى من قيمتها الجدوليـة البالغة (1.645) عند مستوى دلالـة (α = 0.05) او اقل.

كذلك أشارت النتائج الى أن الأبعاد المستقلة (المهارات الفنية و العمل الجماعي) ليس لها أثر في المتغير التابع (القابلية للتغيير), حيث كانت قيم (T) المحسوبة لهذه المتغيرات (1.754 و 101.) على التوالي وهي أقل من قيمتها الجدوليـة و غيـر معنوية عند مستوى دلالـة (0.05) او اقل.

مماسبق يقتضي ما يأتـي :

1- رفض الفرضية الصفريـة التي تنص على أنه لا يوجد أثر بدلالة احصائية عند مستـوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعـاد المناخ التنظيمي(الحوافز, المعنويـات, إبـداء الرأي الآخر وتحمل المخاطرة) في المتغير التابع (القابلية للتغيير).

2- قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر بدلالة احصائية عنـد مستـوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعـاد المنـاخ التنظيمي(المهارات الفنيـة والعمـل الجماعي) في المتغير التابع (القابلية للتغيير). حيث كانت قيمة (T) المحسوبة لهـذه

الأبعاد (1.754 و 101.) على التوالي, وهي أقل من قيمتها الجدولية وضعف قـيم (Beta) لهذه الأبعاد والمبينة في الجدول ذاته.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي التركمي Stepwise Multiple Regression Analysis لإختبار دخول أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في معادلة الإنحدار, للتنبؤ بالمتغير التابـع (القابلية للتغيير) .

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)	البعد التابع
ابداء الرأي الآخر	.373	466.820	.000*	
المعنويات	.401	262.281	.000*	القابلية للتغيير
الحوافز	.412	179.548	.000*	

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يشير الجدول رقم (28) الى ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل(المناخ التنظيمي) في معادلة الإنحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis), حيث يتضح بأن بعد (إبداء الرأي الآخر) قد كان اول المتغيرات الداخلـة في معادلة الانحـدار للتنبؤ بالمتغير التابـع, ويفسر هذا البعد ما قيمته (37.3%) من قيمة التباين في المتغير التابع (القابلية للتغيير), ثم تلاه بعد (المعنويات), إذ يفسر مع متغير ابداء الرأي الآخر ما مقداره (40.1%) من قيمة التباين في المتغير التابع, وأخيراً جاء بعد (الحوافز) ليرتفع بمجموع القيم التفسيرية للأبعاد السابقـة لـه الى ما مقداره (41.2%) .

الفرضيـة الرابعـة: لا يوجـد أثـر دال احصائيـاً عنـد مـستـوى دلالـة $\alpha \leq 0.05$ لأبعـاد المناخ التنظيمـي(المهارات الفنيـة, الحـوافز, المعنويـات,

تحمل المخاطرة, العمل الجماعي وإبداء الرأي الآخر) في المتغير التابـع (روح المجازفـة) .

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analysis of variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرابعة.

المصدر	درجات الحرية	مجمـــــوع المربعات	متوســـــط المربعات	قيمة F المحسوبة	***مستوى دلالة F***
الانحدار	6	87.024	14.504	84.871	0.000*
الخطأ	781	133.469	.171		
الكلي	787	220.493			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

معامل التحديد (R^2) = .395

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (6 , 781) = 2.80

يوضـح الجدول رقم (29) صلاحية النموذج لإختبـار الفرضية الرابعة, نظـراً لإرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مـستوى دلالـة (α = 0.01) ودرجات حرية (781,6) والبالغـة (84.871), حيـث أن أبعـاد المنـاخ التنظيمي تفسر ما مقداره (39.5%) من التباين في المتغير التابع (روح المجازفة), مما يدل على ان هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) فـي المتغير التابـع (روح المجازفة), وبناء على صلاحيـة النموذج نستطيع إختبـار الفرضية الرابعة.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في المتغير التابع (روح المجازفـة).

المناخ التنظيمي	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمة T المحسوبة**	**مستوى دلالة T**
المهارات الفنية	.0917	.026	.111	3.558	0.000*

الحوافز	.113	.030	.114	3.729	0.000*
المعنويات	.273	.039	.210	7.017	0.000*
تحمل المخاطرة	.297	.037	.235	8.079	0.000*
ابداء الرأي الآخر	.363	.029	.383	12.652	0.000*
العمل الجماعي	.0931	.030	.095	3.118	0.002*

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30), ومن متابعة معاملات (Beta), واختبار (T) أن الأبعاد المستقلة جميعها لها تأثير في المتغير التابـــع (روح المجازفة) , بدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة, وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) أو أقل .

مماسبق يقتضي ما يأتـي :

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر بدلالة احصائية عنـد مستـوى دلالة $\alpha \le 0.05$ لأبعاد المناخ التنظيمي(المهـارات الفنيـة, الحـوافز, المعنويات, تحمل المخاطرة, إبداء الرأي الآخر والعمل الجماعي) فـي المتغيـر التابع (روح المجازفة).

2- قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر بدلالـة احـصائيـة عنـد مستـوى دلالة $\alpha \le 0.05$ لأبعاد المناخ التنظيمي(المهـارات الفنيـة, الحـوافز, المعنويات, تحمل المخاطرة, إبداء الرأي الآخر والعمل الجماعي) فـي المتغيـر التابع (روح المجازفـة).

جدول رقم (31)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي التراكمي Stepwise Multiple Regression Analysis لإختبار دخول أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في معادلة الإنحدار, للتنبؤ بالمتغير التابع (روح المجازفـة) .

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)	البعد التابع

ابداء الرأي الآخر	.230	234.248	0.000*	روح المجازفة
تحمل المخاطرة	.310	175.981	0.000*	
المعنويات	.365	150.349	0.000*	
الحوافز	.380	120.144	0.000*	
المهارات الفنية	.387	98.799	0.000*	
العمل الجماعي	.395	84.871	0.000*	

*ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يشير الجدول رقم (31) الى ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي), في معادلة الإنحدار, حيث يتضح بأن بعد (إبداء الرأي الآخر) قد كان اول الابعاد الداخلة في معادلة الانحدار للتنبؤ بالمتغير التابع, ويفسر هذا البعد ما قيمته (23%) من قيمة التباين في المتغير التابع (روح المجازفة), ثم تلاه بعد (تحمل المخاطرة), إذ انه يفسر مع متغير ابداء الرأي الآخر ما مقداره (31%) من قيمة التباين في المتغير التابع, ثم جاء بعد (المعنويات) ليرتفع بالقيمة التفسيرية ويشكل مع البعدين السابقين له ما مقداره (36.5%) من قيمة التباين في المتغير التابع, ثم تلاه بعد (الحوافز) ليضيف تفسيراً الى تفسير الأبعاد السابقة فيصبح مقداره (38%) من قيمة التباين في المتغير السابق, ثم تلاه بعد (المهارات الفنية) ليصبح التفسير(38.7%) من قيمة التباين في المتغير التابع, وأخيراً جاء بعد (العمل الجماعي) ليرتفع بمجموع القيم التفسيرية للأبعاد السابقة له الى ما مقداره (39.5%). وهذا كله يدلل على أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي هي أبعاد مهمة في تفسير المتغير التابع (روح المجازفة).

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد المناخ التنظيمي (المهارات الفنية, الحوافز, المعنويات, تحمل المخاطرة, العمل الجماعي وإبداء الرأي الآخر) في المتغير التابع (سعة الاتصالات).

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analysis of variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الخامسة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	***مستوى دلالة F***
الانحدار	6	154.509	25.752	119.762	0.000*
الخطأ	781	167.933	.215		
الكلي	787	322.442			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.01$

معامل التحديد (R^2) = 479.

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (6 , 781) = 2.80

يوضح الجدول رقم (32) صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الخامسة, نظراً لإرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (781,6) والبالغة (119.762), حيث أن أبعاد المناخ التنظيمي تفسر ما مقداره (47.9 %) من التباين في المتغير التابع (سعة الاتصالات), مما يدل على ان هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في المتغير التابع (سعة الاتصالات), وبناء على صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الخامسة.

جدول رقم (33)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في المتغير التابع (سعة الإتصالات)

المناخ التنظيمي	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمة T المحسوبة**	**مستوى دلالة T**
المهارات الفنية	.260	.029	.261	8.978	0.000*
الحوافز	.437	.034	.365	12.873	0.000*
المعنويات	.106	.044	.068	2.436	0.015**

تحمل المخاطرة	.401	.041	.262	9.717	0.000*
ابداء الرأي الآخر	.0072	.032	.006	.225	0.822***
العمل الجماعي	.138	.034	.116	4.126	0.000*

*ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

**ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

*** غير دالة احصائيا"

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (33) ومن متابعة معاملات (Beta), واختبار (T), أن الأبعاد المستقلة(المهـارات الفنيـة, الحـوافز, تحمـل المخاطرة والعمل الجماعي) هي أكثر متغيرات المنـاخ التنظيمـي تأثيـراً فـي المتغير التابع (سعة الإتصالات), بدلالـة ارتفاع قـيم (T) المحـسوبـة والبالغـة (8.978 و 12.873 و 9.717 و 4.126) على التوالـي, وهي أعلى من قيمتهـا الجدولية والبالغـة (2.326) عند مستوى دلالـة (α = 0.01) او اقل.

وأشارت النتائج أن المتغير المستقل (المعنويات) لـه أثر في المتغيـر التابـع (سعة الإتصالات) بدليل ارتفاع قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.436), وهي أعلـى من قيمتها الجدولية البالغـة (1.645) عند مـستوى دلالـة (α = 0.05) او اقـل.

وأشارت النتائج أيضا الى أن البعد المستقل (إبداء الرأي الآخر) ليس لـه أثر فـي المتغير التابع (سعة الإتصالات), حيث كانت قيم (T) المحسوبـة لهـذا المتغيـر (0.225) وهي أقل من قيمتها الجدولية, وغير معنوية عنـد مـستوى (0.05) او اقل.

مما سبق يقتضي ما يأتـي :

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر بدلالـة احصائيـة عند مستـوى دلالـة $\alpha \leq 0.05$ لأبعـاد المنـاخ التنظيمـي (المهـارات الفنيـة, الحوافز, تحمل المخـاطرة, العمل الجماعـي والمعنويات) فـي المتغير التابـع (سعة الإتصـالات).

والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنـه يوجد أثر بدلالـة احصائية عنـد مستـوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لأبعاد المنـاخ التنظيمي (المهارات الفنية, الحوافز,

تحمل المخـاطرة, العمـل الجمـاعي والمعنويـات) فـي المتغيـر التـابع (سعـة الإتصالات).

2- قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر بدلالة احصائية عند مستـوى دلالـة α ≤ 0.05 لبعد المنـاخ التنظيمي (إبداء الرأي الآخـر) فـي المتغير التابع (سعة الإتصالات). حيث كانت قيمة (T) المحسوبـة لهذا البعـد (0.225), وهي أقل من قيمتها الجدوليـة, وكـذلك ضـعف قـيم (Beta) لهذا البعد والمبينـة في الجدول ذاتـه.

جدول رقم (34)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي التراكمي Stepwise Multiple Regression Analysis لإختبار دخول أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في معادلة الإنحدار, للتنبؤ بالمتغير التابع (سعة الإتصالات) .

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة(F)	البعد التابع
الحوافز	.271	291.556	0.000*	
المهارات الفنية	.396	256.833	0.000*	
تحمل المخاطرة	.460	222.711	0.000*	سعة الاتصالات
العمل الجماعي	.475	177.198	0.000*	
المعنويات	.479	143.879	0.000*	

*ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≤ 0.01)

يشير الجـدول رقم (34) الى ترتيب دخـول أبعـاد المتغيـر المستقل (المناخ التنظيمي), في معادلة الإنحدار, حيث يتضح بأن بعد (الحوافز) قد كان اول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار للتنبؤ بالمتغير التابع, ويفسر هذا البعد ما قيمته (27.1%) من قيمة التباين في المتغير التابع (سعة الإتصالات), ثم تلاه بعد (المهارات الفنية), إذ يفسر مع متغير الحوافز ما مقداره (39.6%) من قيمة التباين في المتغير التابع, ثم جاء بعد (تحمل المخاطرة) ليرتفع بالقيمة التفسيرية ويشكل مع البعدين السابقين له ما مقداره (46%) من قيمة التباين في المتغير التابع, ثم تلاه بعد (العمل الجماعي) ليضيف تفسيراً الى تفسير الأبعاد السابقة, فيصبح مقداره

(47.5%) من قيمـة التباين في المتغيـر السابق, وأخيراً جاء بعد (المعنويات) ليرتفع بمجموع القيم التفسيريـة للأبعـاد السابقة له الى ما مقداره (47.9%). وهذا كله يدلل على أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي هي أبعاد مهمة في تفسير المتغير التابع (سعـة الإتصالات).

الفرضية السادسة: لا يوجـد أثـر دال احـصائيـاً عنـد مـستـوى دلالـة $\alpha \leq 0.05$ لأبعـاد المناخ التنظيمي (المهارات الفنيـة, الحوافـز, المعنويـات, تحمل المخاطرة, العمل الجماعي وإبداء الرأي الآخـر) فـي المتغيـر التابـع (تشجيـع الإبـداع).

جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analysis of variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية السادسة.

المصدر	درجات الحرية	مجمـوع المربعات	متوسـط المربعات	قيمة F المحسوبة	***مستوى دلالة F***
الانحدار	6	146.139	24.356	158.420	0.000*
الخطأ	781	120.075	.154		
الكلي	787	266.214			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

معامل التحديد (R^2) = .549.

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (6 , 781) = 2.80

يوضـح الجدول رقم (35) صلاحية النموذج لإختبـار الفرضـية الـسادسة, نظـراً لإرتفـاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدوليـة عند مـستوى دلالـة (α = 0.01) ودرجات حرية (781,6) والبالغة (158.420), حيث أن أبعاد المنـاخ التنظيمي تفسر ما مقداره (54.9%) من التباين في المتغير التابع (تشجيع الابداع), مما يدل على ان هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) فـي المتغير التابـع (السلوك الإبداعي), وبناء على صلاحيـة النموذج نستطيع إختبـار الفرضية السادسة.

جدول رقم (36)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في تشجيـع الإبـداع.

المناخ التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهارات الفنية	.373	.024	.412	15.244	0.000*
الحوافز	.0151	.029	.014	.526	0.599**
المعنويات	.512	.037	.358	13.873	0.000*
تحمل المخاطرة	.294	.035	.211	8.422	0.000*
ابداء الرأي الآخر	.143	.027	.137	5.251	0.000*
العمل الجماعي	.0188	.028	.017	.666	0.506**

*ذات دلالة احصائية عند مستوى (α = 0.01)

** غير دالة احصائيا"

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (36), ومن متابعة معاملات (Beta), واختبار (T) أن الأبعاد المستقلة (المهارات الفنيـة, المعنويـات, تحمـل المخاطرة وإبداء الرأي الآخر) هي أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً فـي المتغيـر التابع (تشجيع الإبداع), بدلالة ارتفاع قيم (T) والمبينة في الجدول ذاتـه, وهـي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى دلالة (α = 0.01).

واشارت النتائج أيضا الى أن الأبعاد المستقلة (الحوافز والعمل الجماعي) ليس لهـا أثر في المتغير التابع (تشجيع الإبداع), حيـث كانـت قـيم (T) المحـسوبة لهـذه المتغيرات (0.526 و 0.666) علـى التوالي وهي أقـل من قيمتهـا الجدوليـة, وغير معنويـة عند مستوى دلالـة (0.05) او اقل .

مماسبق يقتضي ما يأتـي :

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنـه لا يوجـد أثـر بدلالـة إحصائية عند مستـوى دلالـة 0.05 ≥ α لأبعـاد المنـاخ التنظيمـي (المهارات الفنية, المعنويات, تحمل المخاطـرة وإبداء الرأي الآخر) فـي المتغيـر التابـع (تشجيـع الإبـداع).

2- قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر دال احـصائياًعند مستـوى دلالـة 0.05 ≥ α لبعد المناخ التنظيمـي (الحـوافز والعمـل

الجماعي) في المتغير التابع (تشجيع الإبـداع). حيـث كانـت قيمـة (T) المحسوبة لهذه الأبعاد (0.526 و 0.666) على التوالـي, وهي أقل مـن قيمتها الجدولية, وكذلك ضعف قيم (Beta) لهذه الأبعـاد والمبينـة فـي الجدول ذاتـه.

جدول رقم (37)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression Analysis لإختبار دخول أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في معادلة الإنحدار, للتنبؤ بالمتغير التابع (تشجيـع الإبـداع) .

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة(F)	البعد التابع
المهارات الفنية	.347	417.398	0.000*	
المعنويات	.485	370.104	0.000*	
تحمل المخاطرة	.531	295.494	0.000*	تشجيع الابداع
ابداء الرأي الاخر	.549	237.835	0.000*	

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

يشير الجـدول رقم (37) الى ترتيب دخـول أبعـاد المتغير المستقـل (المناخ التنظيمي), في معادلة الإنحدار, حيث يتضـح بأن بعد (المهارات الفنية) قد كان اول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار للتنبؤ بالمتغير التابع, ويفسر هذا البعد ما قيمته (34.7%) من قيمة التباين في المتغير التابع (تشجيع الإبداع), ثم تلاه بعد(المعنويـات), إذ يفسر مع متغير المهارات الفنية ما مقداره (48.5%) من قيمة التباين في المتغير التابع, ثم جاء بعد (تحمل المخاطرة) ليرتفع بالقيمة التفسيرية ويشكل مع البعدين السابقين له ما مقداره (53.1%) من قيمة التباين في المتغير التابع, وأخيراً جاء بعد (إبداء الرأي الآخر) ليرتفع بمجموع القيم التفسيرية للأبعاد السابقة لـه الى ما مقداره (54.9%) .

الفرضية السابعة : لا توجد فروقـات ذات دلالــة احـصائيـة عنـد مـستوى دلالـــة $0.05 \geq \alpha$ في مستوى السلوك الابداعي تعزى للمتغيـرات الشخـصية والوظيفية (النوع الاجتماعي , العمر, المؤهل العلمي ,الخبرة العمليـة, المـستوى الوظيفي).

جدول رقم (38)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمستوى السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة العملية, المستوى الوظيفـي).

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحـراف المعياري	قيمة (F) المحسـوبة	مستوى دلالة (F)
النوع الاجتماعي	ذكر	(786,1)	3.11	0.38	1.501	.221**
	انثى		3.14	0.41		
العمر	30 سنة فأقل	(784,3)	3.10	0.39	4.917	.002*
	31-40 سنة		3.17	0.40		
	41-50 سنة		3.02	0.39		

المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	(784,3)	3.09	0.38	4.485	.004*
	دبلوم متوسط		3.13	0.40		
	بكالوريوس		3.25	0.41		
	شهادة عليا		3.17	0.25		
الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	(784,3)	3.10	0.40	4.713	.003*
	6-10 سنوات		3.19	0.39		
	11-15 سنة		3.01	0.33		
	16 سنة فأكثر		3.18	0.37		
المستوى الوظيفي	مدير	(784,3)	3.12	0.38	.9210	.430**
	مساعد مدير		3.24	0.50		
	رئيس قسم		3.09	0.43		
	موظف/عامل		3.12	0.39		

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.01$

** غير دالة احصائيا"

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ودرجات حرية (784,3) = (3.78)

تشير المعطيات في الجدول رقم (38) الى أنه لا توجـد فروقات ذات دلالـة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي, تعزى لمتغيري(النوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي), بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (1.501) النوع الاجتماعي و(9210.) للمستوى الوظيفي. مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية جزئيـاً, والتي تنص على أنـه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي, تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي, والمستوى الوظيفـي).

وتشير المعطيات الإحصائية أيضا في الجدول ذاته الى أنـه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات (العمر, المؤهل العلمي والخبرة العملية), وذلك بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (4.917) للعمر و (4.485) للمؤهل العلمي و(4.713) للخبرة العملية وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.78), عند مستوى دلالـة ($\alpha = 0.01$). مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئياً والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد

فروقات ذات دلالـة إحصائيـة في مستوى السلوك الإبداعي, تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر, المؤهل العلمي والخبرة العمليـة) .

وقد تم استخدام إختبار شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية لمستوى السلوك الإبداعي, كما سيتم عرضها على النحو التالـي :

جدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه (Scheffe Test Analysis) لفئات العمر في مستوى السلوك الإبداعي.

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.10				
31-40 سنة	3.17				
41-50 سنة	3.02				
51 سنة فأكثر	3.37		0.02*	0.35*	

* ذات دلالة احصائية عند مستوى α = 0.05

أ- **العمـر**: عند اجراء إختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر, وكما هي موضحـة في الجدول رقم (39) فقد كانت مصـادر الفروق بيـن متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (31-40 سنة), حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (3.37), أما متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) فقد بلغ (3.17) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويبين الجدول أيضا أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر), ومتوسط الفئة الثالثة (41-50) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (3.02), أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر) فقد بلغ (3.37) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). وتفسير ذلك أن العاملين ذوي الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) هم في الغالبية من المستويات الإدارية العليا الذين يتميزون بالعقلانيـة والموضوعيـة, علاوة على أنهم مارسوا العمل المهنـي والإداري فهم

ينظرون لإمكانيـة توافر السلوك الإبداعـي في المنظمات الذين يعملون بها أكثر من غيرهم من العاملين ذوي الفئات العمرية الأقـل.

جدول رقم (40)

نتائج تحليل اختبار شيفه (Scheffe Test Analysis) لفئات المؤهل العلمي في مستوى السلوك الإبداعي.

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	شهادة عليا
ثانوية عامة فما دون	3.09			0.16*	
دبلوم متوسط	3.13			0.12*	
بكالوريوس	3.25				
شهادة عليا	3.17				

* ذات دلالة احصائية عند مستوى α = 0.05

ب- **المؤهل العلمي** : يبين الجدول رقم (40), أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون), حيث بلغ متوسط الفئـة الثانيـة (بكالوريوس) (3.25) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.09) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس). ويبين الجدول أيضا أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحوثين ذوي المؤهـل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.25), أما متوسط الفئة الثانية فقد بلغ (3.13) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس).

جدول رقم (41)

نتائج تحليل اختبار شيفه (Scheffe Test Analysis) لفئات الخبرة العملية في مستوى السلوك الإبداعي.

فئات الخبرة العملية	المتوسط	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر

			الحسابي	
			3.10	5 سنوات فأقل
0.18*		0.09*	3.19	6-10 سنوات
			3.01	11-15 سنة
			3.18	16 سنة فأكثر

* ذات دلالة احصائية عند مستوى α = 0.05

جـ - **الخبرة العمليـة**: يبين الجدول رقم (41), أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة العلملية (6-10 سنوات) ومتوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة), حيث بلغ متوسط فئة (6-10 سنوات) (3.19) أما متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) فقد بلغ (3.01) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة العملية (6-10 سنوات). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة العملية (5 سنوات فأقل), ومتوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات), حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئـة الأولـى (5 سنوات فأقـل) (3.19) ولصالح المبحوثيـن ذوي الخبـرة العمليـة (6-10 سنوات).

الفرضية الثامنـة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـــة $\alpha \leq 0.05$ في تصورات المبحوثين للمناخ التنظيمي تعزى للمتغيـرات الشخـصية والوظيفية (النوع الاجتماعي, العمر, المؤهل العلمي ,الخبرة العمليـة والمـستوى الوظيفي).

جدول رقم (42)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتصورات المبحوثين للمناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة العملية والمستوى الوظيفـي).

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحـراف المعياري	قيمة (F) المحسـوبة	مستوى دلالة (F)
النوع الاجتماعي	ذكر	(786,1)	3.03	0.30	1.582	.209***
	انثى		3.05	0.32		

العمر	30 سنة فأقل	(784,3)	3.02	0.31	4.036	.007*
	40-31 سنة		3.08	0.29		
	50-41 سنة		2.96	0.33		
	51 سنة فأكثر		3.18	0.34		
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	(784,3)	3.01	0.30	4.568	.004*
	دبلوم متوسط		3.04	0.31		
	بكالوريوس		3.13	0.31		
	شهادة عليا		3.22	0.35		
الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	(784,3)	3.03	0.31	3.734	.011**
	10-6 سنوات		3.08	0.31		
	15-11 سنة		2.95	0.27		
	16 سنة فأكثر		3.11	0.28		
المستوى الوظيفي	مدير	(784,3)	3.06	0.30	.578	.630***
	مساعد مدير		3.12	0.36		
	رئيس قسم		3.04	0.32		
	موظف/عامل		3.03	0.31		

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.01$

** ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$

*** غير دالة احصائيا"

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات حرية (784,3) = (2.60)

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ودرجات حرية (784,3) = (3.78)

تشير المعطيات في الجدول رقم (42) إلى أنه لا توجـد فروقـات ذات دلالـة إحصائية بين تصورات المبحوثين, إزاء المناخ التنظيمي تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي), بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (1.582) للنوع الاجتماعي و(0.578) للمستوى الوظيفي. مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية جزئياً والتي تنص على أنه لا يوجـد فروقات ذات دلالـة إحصائية لتصورات المبحوثين للمناخ التنظيمي, تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي).

وتشير المعطيات الإحصائية أيضا في الجدول ذاته الى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين, إزاء المناخ التنظيمي, تعزى لمتغيرات (العمر, المؤهل العلمي والخبرة العملية), وذلك بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (4.036) للعمر و (4.568) للمؤهل العلمي, وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.78) عند مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (784,3). وكذلك (3.734) بالنسبة للخبرة العملية وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.60) عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (784,3). مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئياً والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للمناخ التنظيمي, تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر, المؤهل العلمـي, والخبرة العمليـة) .

وقد تم استخدام اختبار شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الديموغرافية لتصورات المبحوثين للمناخ التنظيمي, كما سيتـم عرضها على النحو التالـي :

جدول رقم (43)

نتائج تحليل اختبار شيفه (Scheffe Test Analysis) لفئات العمر

في تصورات المبحوثين للمناخ التنظيمي .

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.02				
31-40 سنة	3.08				
41-50 سنة	2.96				
51 سنة فأكثر	3.18		0.10*	0.22*.	

* ذات دلالة احصائية عند مستوى α = 0.05

ب-), أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمـار (51 سنة فأكثر) ومتوسط الفئـة الثالثـة (41-50 سنة), حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (2.96), ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثـر) (3.18) ولصالـح المبحوثين ذوي الأعمـار (51 سنة فأكثر). كذلك يشير الجدول الى وجود مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمـار (51 سنة فأكثر) ومتوسط الفئـة الثانية (31-40سنة), حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.08) أمـا متوسط

الفئة الرابعـة (51 سنة فأكثر) (3.18) ولصالـح المبحوثيـن ذوي الأعمـار (51 سنة فأكثـر).

جدول رقم (44)

نتائج تحليل اختبار شيفه (Scheffe Test Analysis) لفئات المؤهل العلمي في تصورات المبحوثين للمناخ التنظيمي.

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	شهادة عليا
ثانوية عامة فما دون	3.01				
دبلوم متوسط	3.04				
بكالوريوس	3.13	0.12*			
شهادة عليا	3.22				

* ذات دلالة احصائية عند مستوى α = 0.05

ج- **المؤهل العلمي** : يبين الجدول رقم (44) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون), حيث بلـغ متوسط فئـة (بكالوريوس) (3.13) أما متوسط الفئـة الأولى (ثانويـة عامة فما دون) فقد بلـغ (3.01) ولصالـح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) .

جدول رقم (45)

نتائج تحليل اختبار شيفه (Scheffe Test Analysis) لفئات الخبرة العملية في تصورات المبحوثين للمناخ التنظيمي .

فئات الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.03				
6-10 سنوات	3.08				
11-15 سنة	2.95		0.13*		

16 سنة فأكثر	3.11

* ذات دلالة احصائية عند مستوى α = 0.05

جـ - **الخبرة العملية**: يبين الجدول رقم (45) , أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة العلملية (6-10 سنوات) ومتوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة), حيث بلغ متوسط فئة (6-10 سنوات) (3.08) أما متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) فقد بلغ (2.95) ولصالح المبحوثين ذوي الخبـرة العملية (6-10 سنـوات) .

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة الى وجود أثر هام ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد المناخ التنظيمي (المهارات الفنية, الحوافز, المعنويـات, تحمـل المخاطرة, إبداء الرأي الآخر والعمل الجماعي) في السلوك الإبداعي لدى العـاملين في المدن الصناعية المؤهلة حيث فسرت أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ما مقـداره

$(R^2 = 79.6)$ من التباين في السلوك الإبداعي, وهي نسبة تفسيرية مرتفعة. كمـا خلصت الدراسة أيضا إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الـسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر, المؤهل العلمـي والخبـرة العمليـة).

2.5 مناقشةالنتائج:

1- وجدت الدراسة أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمـي السائد في مجتمع الدراسة بأبعاده المختلفة, كانت إيجابية ومتوسـطة, حيـث بلـغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي ككل (3.04) وبإنحراف معياري بلـغ (0.31). وجاء بعد (المهارات الفنية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية, حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.12), وأهميته نسبية (62.40 %), فيما إحتل بعد (الحـوافز) المرتبـة الأخيرة وبأهمية نسبية بلغت (58.60 %) ومتوسط حسابي بلغ (2.93).

2- أشارت النتائج الإحصائية الى أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد (المهـارات الفنية) بلغ (3.12) وبأهمية نسبية بلغت (62.40 %), مما يـشير الـى أن اهتمـام التنظيم ببعد إكساب العاملين المهارات الفنية اللازمة جاء متوسطاً, حيث كانت أكثر الفقرات أهمية تكمن في أن من سياسـة التنظيم أن يتم اعطـاء الفرصة للمـوظفين لتحسين مهاراتهم الفنية, حيث تولي إدارة التنظيم إهتماماً خاصاً في هذا الموضـوع لماله من أهميـة بالغة في صقل خبرات العامليـن وإبـراز مـواهبهم ومهـاراتهم الفنيـة في أبهـى صورها, الأمر الذي ينعكس علـــى أداء المنظمـة وإنجازهـا وتميزهـا عن مثيلاتها من المنظمات, خصوصاً وأن طبيعة عمل هـذه المنظمـات الصناعية يتطلب دائماً التطوير والتحديث ومواكبة كل ما هو جديـد, لتحقيق أكبـر قدر ممكن من النجاح والمنافسة مع الأسواق الخارجية.

3- أظهرت النتائـج الإحصائيـة أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد (الحـوافز) جاء متوسطاً حيث بلغ (2.93) وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية مقارنة مـع أبعاد المناخ التنظيمي الأخرى, إذ بلغت أهميته النسبية (58.60 %) على الرغم من

الأهمية التي توليها إدارة التنظيم بموضوع الحيادية والعدالة بما يتعلق بعملية تقيـيم الأداء وإعتراف الرؤساء وتقديرهـم للمتميزين في أداء أعمالهم.

ويمكن تفسير ذلك الى أن العامليـن في مثل هذه التنظيمات يريدون إهتماما أكبر من قبل الإدارة بجانب الحوافز المادية التي يرونها من وجهة نظرهم أهم من الحوافز المعنويـة (كالتقدير والثنـاء والإعتراف بالانجـاز والشكر ...الخ) وهذا طبيعي حيث أن الأجور التي يتقاضاها العاملون لا تلبي متطلبات معيشتهم, ويتطلعون الى مزيد من الحوافز المادية والمكافآت, وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (القطاونة, 2000) والتي أشارت نتائجها الى أن تصورات المشرفين الإداريين نحو أبعاد المناخ التنظيمي كانت إيجابية بإستثناء بعد الحوافز الذي جاء سلبياً وفي المرتبة الأخيرة من حيث ترتيب أبعاد المناخ التنظيمـي.

4- بينت النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن تصورات المبحوثين لفقرات بعد المعنويات جاءت متوسطة, حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعـد المعنويـات (3.09), وجاءت بالمرتبة الثالثة من حيث ترتيب الأهمية, إذ بلغت أهميته النـسبية (61.80 %). وكانت أكثر الفقرات أهمية تتمثل بوجود درجة عالية من الحمـاس والنشاط بين موظفي المنظمة, وحب العمل والإستمرار في التنظـيم, وهـذا دليـل واضح على المعنويات العالية والراحة النفسية التي يتمتع بها العاملـون فـي هـذه التنظيمات.

وتفسير ذلك يعود إلى السياسات التي تتبعها الإدارة في خلق جو مثالي للعمل يقـوم على الإحترام والتعـاون وتوفير كافة سبل الراحـة للعاملين, والتركيز على العمل والإنجـاز.

5- أشارت النتائـج الإحصائيـة الى أن المتوسط الحـسابـي لبعـد تحمـل المخاطـرة كان متوسطـاً حيث بلـغ (3.02), وبلغـت أهميتـه النـسبيـة (60.40 %), وجاءت الفقرة التي تشير إلى أن التنظـيم يأخـذ بـسياسة التجديـد والتطوير في معايير وإجراءات العمل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية مقارنـة مع باقي الفقرات, وهذا مؤشر واضح على استعداد التنظيم لتحمل المخاطرة عنـدما

تتبع أسلوب التجديد والتطوير وتبني الأفكار الجديدة في العمل, بدلاً من الإلتزام في معايير عمل محددة يغلب عليهـا الطابع التقليدي.
ويعود السبب في ذلك الى طبيعة الأعمال الصناعية بشكل عام والتي تهدف دائمـا الى ابتكار أصناف وأنواع مختلفة من المنتجات, تتلائم مـع احتياجـات الأسـواق المحلية والخارجيـة, وتتناسب مع العرض والطلـب, وهـذا لا يـأتي الاّ باتبـاع أساليب عمل جديدة ومبتكرة, واستخدام لأحدث المعدات التكنولوجيـة, رغـم مـا ينطوي علـى ذلك أحياناً بعض المخاطرة التي تكون درجة الأمان فيهـا غيـر مضمونـة.

6- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لبعد (إبداء الرأي الآخر) بلـغ (2.95) وبأهمية نسبية بلغت (59.00%), وجاءت الفقرة التي تشير إلى اسـتخدام الإدارة للأسلوب التعاوني بدلاً من الإعتقاد أن طريقتها هي السليمة فقـط بالمرتبـة الأولى من حيث الأهميـة, وهذا يؤكد على أن الإدارة تتبـع الأسلـوب التعـاوني والمشاركة في العمل, لإعتقادها بأهمية العمل التعاوني وتقبل الأفكار والآراء حتـى وإن اختلفت عن الأفكار المتعارف عليهـا, والتي تهدف في النهايـة إلى المصلحة العامـة للتنظيم.

7- أشارت النتائج الإحصائية في هذه الدراسة الى أن المتوسط الحـسابي لبعـد (العمل الجماعي) جاء متوسطاً, حيث بلغت قيمته (3.11) وبأهمية نـسبيـة بلغـت (62.20 %), مما يعني أن هناك إهتماماً ببناء الجماعة داخل التنظيم, والتركيز على فرق العمل وليس العمل الفردي, لما له من أهمية بالغة في توزيع المهـام والأدوار, وتبادل المسؤوليات, وتوفير مجال للحوار والتفاعل والتعاون, الأمر الذي يؤدي الى تولد افكار وطرق جديدة في العمل لم تكن لتظهر دون التفاعل الجماعي.

8- توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى جيد للسلوك الإبداعي لدى العـاملين, بدلالـة ارتفاع المتوسط الحسـابي لمتغير الـسلوك الإبداعـ ـي ككـل والبالـ ـغ (3.14), وبإنحراف معيـاري (0.39) وجـاء بعد (تشجيع الإبداع) فـي المرتبـة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر المبحوثين, بمتوسط حسابي بلـغ (3.32),

وأهمية نسبية بلغت (66.40), فيما احتل بعد (روح المجازفـة) المرتبـة الأخيـرة بمتوسط حسابي (2.96), وبأهميـة نسبيـة بلغت (59.19 %).

9- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر بدلالة إحصائية عنـد مـستـوى دلالـة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في السلوك الإبداعي لـدى العامليـن, حيث يفسر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) ما مقداره (79.6 %) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وهي نسبة تفسيرية مرتفعة .

وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت بها دراسة (أيوب,2000) , حيث أشارت نتائجهـا الى أن وجود مناخ عمل سليم يؤثر إيجابا على الـسلوك الإداري الإبتكـاري لـدى المديرين في قطاع البنوك التجارية المبحوثة. وكذلك اتفقت هذه النتـائج مـع مـا توصلت اليه دراسة (القطاونة , 2000), التي أشارت إلـى وجـود علاقـة ذات دلالـة إحصائيـة بين المناخ التنظيمي المتمثل(بالإنتمـاء, مركزيـة القـرارات, المخاطرة, التدريب و الحوافز) وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفيـن الإداريـين. واتفقت جزئيـاً مع ما توصلت اليـه دراسـة (أبو تايه,2003) والتـي أظهـرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة المكافأة كأحد أبعاد المناخ التنظيمـي مـن جهة وبين السلوك الإبداعي الفردي من جهة أخرى.

10- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثـر دال احـصائيا عنـد مـستـوى دلالـة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد المناخ التنظيمي(المهارات الفنيـة, تحمـل المخـاطرة, العمـل الجماعي وإبداء الرأي الآخر) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي, حيث يفسر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) ما مقداره (48.1 %) مـن التباين في المتغير التابع (القدرة على حل المـشكلات) وهـي نـسبة تفـسيرية متوسطة.

11- أشارت النتائج الإحصائية الى وجود أثر دال احصائياً عند مستـوى دلالـة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد المنـاخ التنظيمي (الحوافـز, المعنويات, إبـداء الـرأي الآخـر وتحمل المخاطرة) في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي, حيث يفـسر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) ما مقداره (41.2%) من التباين في المتغير التابع (القابلية للتغيير) وهي نسبة تفسيرية متوسطة نسبياً.

12- بينت النتائج أن هناك أثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لأبعاد المناخ التنظيمي(المهارات الفنية, الحوافز, المعنويات, تحمل المخاطرة, إبداء الرأي الآخر والعمل الجماعي) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي, حيث يفسر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) ما مقداره (39.5%) من التباين في المتغير التابع (روح المجازفة) وهي نسبة تفسيرية منخفظة.

13- أظهرت النتائج التي توصلت اليها الدراسة إلى وجود أثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لأبعاد المناخ التنظيمي (المهارات الفنية, الحوافز, تحمل المخاطرة, العمل الجماعي والمعنويات) في سعة الإتصالات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي, إذ يفسرالمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في هذا النموذج ما مقداره (47.9%) من التباين في المتغير التابع (سعة الإتصالات) وهي نسبة تفسيرية متوسطة نسبياً.

14- بينت النتائج الإحصائية أنه يوجد أثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لأبعاد المناخ التنظيمي(المهارات الفنية, المعنويات, تحمل المخاطرة, إبداء الرأي الآخر) في تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي, حيث فسر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) ما مقداره (54.9%) من التباين في المتغير التابع (تشجيع الابداع) وهي نسبة تفسيرية متوسطة.

15- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي, تعزى لمتغيرات العمر, لصالح فئة (51 سنة فأكثر), والمؤهل العلمي لصالح فئة (البكالوريوس), والخبرة العملية لصالح فئة (6-10 سنوات) وهي متفقة مع ما جاءت به نتائج دراسة (ابو فارس, 1991) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع تعزى لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي, المؤهل العلمي والعمر). وتوافقت جزئياً مع ما توصلت اليه دراسة (Zajac and others,1991) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والسلوك الإبداعي .

16- اظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحـصائية فـي مستوى السلوك الإبداعي تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي). مما يعني أن السلوك الإبداعي لا يتأثر بالنوع الاجتماعي فهو ليس مقصوراً علـى الذكور دون الإناث أو العكس, كما أن السلوك الإبداعي لا يتأثر بالمستوى الإداري أو الوظيفي للعاملين.

17- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بـين تـصورات المبحوثين, إزاء المناخ التنظيمي, تُعـزى لمتغيرات العمـر, والمؤهـل العلمـي, والخبرة العمليـة. وعدم وجود فروقـات ذات دلالـة إحصائيـة بـين تـصورات المبحوثين إزاء المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات (النـوع الاجتمـاعي, والمـستوى الوظيفي). مما يعني ان نظرة العامليـن إلى المناخ التنظيمي لا تختلـف بـاختلاف جنسهـم (ذكوراً أم اناثاً), ولا باختلاف مستوياتهم الوظيفية .

3.5 التوصيـات:

بناءاً على النتائـج التي توصلت اليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1- العمل على تعزيز مناخ العمل الموجود حالياً, وذلك لزيـادة قدرتـه علـى احتضان السلوك الإبداعي ودعمه, من خلال دعم المبدعيـن وتحفيزهـم, وتبنـي أفكارهم, وتكليفهم بأعمال تُظهر التحديات الفكرية لديهـم, وتـشحذ روح الإبـداع عندهم, وتنمي الشعور بالثقة لديهم وبقدراتهم وطاقاتهم الكامنـة, كمـا تـشجعهم بالخروج عما هو مألوف من تفكير نمطي محدد, إلى تفكير يتصف بالتنوع والأصالة والتجديد, والتغيير في أساليب العمل وطرقـه وإجراءاته.

2- زيادة الإهتمام بالعنصر البشري والعمل علـى اكـسابه المهـارات الفنيـة المناسبة والتي تتلائم مع متطلبات العمل من خلال دراسـة وتحليـل الإحتياجـات التدريبية بشكل مستمر وفق أسس موضوعية, على أن يتم تقييم أداء المتدربين بعـد انتهاء الدورات التدريبية.

3- قيام الادارة العليا بتشجيع العاملين على تجريب أسـاليب العمـل الجديـدة وإبراز الأفكار الخلاقة واستغلالها في العمل مع ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة

في تبني الإبداع والتجديد وتحمل المخاطر المترتبة على هذه الأساليب والعمل على صبغ العمل الإداري بشيء من التحدي والخروج عن المألوف.

4- ضرورة الإهتمام بإطار العلاقات والأدوار الجماعية المتعاونـة والمنظّمـة والتي تؤدي إلى تبادل المعلومات والآراء وإثراؤها بأفكار جديـدة, وهـذا يتطلـب مراعاة بناء الجماعة, أو التركيز على فرق العمل التي قد تشكل وسطاً مهما لتوزيع المهمات, وتبادل المسؤوليات وتكاملها, ووجود مجال للحوار والتفاعل المبني علـى الصراحة والحرية في مناقشة الأفكار وتأييدها أو معارضتها, حيث قد تـؤدي فـي النهاية إلى توقّد الذهن بأفكار وطرق جديدة في العمل لم تكن تظهـر دون التفاعـل الجماعـي.

5- اعتماد نظام حوافز مادية وتشجيعية للعاملين المتميـزين والمبـدعين فـي عملهم, للإرتقاء بمستوى الرضـا عن العمل وبالتالي زيـادة دافعيـتهم للإنتمـاء والعمل والانجـاز.

6- بما أن مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة يميـل لأن يكـون أعلى من المتوسط, إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير الـسلوك الإبـداعي لـدى العاملين ما يعادل (3.14), فلا بد من إعطاء الإهتمام الملائم لرفع هـذا المـستوى وزيادته, وهذا يتطلب العمل على اكتشاف معوقات السلوك الابداعي لديهم ان وجدت من خلال اجراء مزيد من الدراسات حول هذا الجانب والعمـل علـى ازالتهـا او التخفيف منها .

7- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل أبعاداً أوسع مـن الأبعاد التي تناولتها الدراسة (كنمط الإشراف, والهيكل التنظيمـي, ونمـط القيـادة, والقوانين والانظمة, والإجراءات, ... الخ), وتحديد تأثيرها على السلوك الإبداعي الفردي والجماعي داخل التنظيم لما للموضوع من أهمية بالغـــة.

المراجـع

أ- المراجع العربية

ابو تايه, سلطان نايف , 2003, العلاقـة بين أسلوب القيـادة والسلوك الإبداعـي

الفردي , **دراسات** , الجامعة الأردنية, مجلد (30), عدد (2), ص371-386.

ابو فارس, محمود, 1991, **الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية**, رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية.

أيوب, ناديا حبيب, 2000, العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية, **مجلة الإدارة العامة**, مجلد (40), عدد(1), ص1-51.

حريم,حسين,1997, السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات, دار زهران, عمان.

حلواني , ابتسام عبد الرحمن , 1990,التغيير ودوره في التطوير الإداري , **مجلة الإدارة العامة** , عدد(67) , ص 45-69.

الدقس,محمد وعليان, خليل , 1991, تقييم المناخ التنظيمي لشركة الفوسفات الأردنية , **مجلة دراسات العلوم الإنسانية** , الجامعة الأردنية , مجلد (18أ) , عدد(1) , ص103-129.

الدهان , اميمة , 1989, الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة, **مجلة تنمية الرافدين** , جامعة الموصل , مجلد (11), عدد(26), ص11-48.

السالم , مؤيد سعيد, 1999, العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية , **دراسات, الجامعة الأردنية**, مجلد(26), عدد(1), ص98-113.

الشربيني, عبد الفتاح , 1987, المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية , **المجلة العربية للإدارة** , عمان , مجلد(11) , عدد(3), ص20-61.

الصرايرة, اكثم عبد المجيد , 2003, العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري, **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات** , مجلد (18), عدد (4) , ص187-239.

الصرن , رعد حسن ,2000, **إدارة الإبتكار والإبداع " الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"** , سلسلة الرضا للمعلومات , ج1 , القاهرة.

الصرن , رعـد حسن , 2002, **صناعة التنميـة الإداريـة في القرن الحـادي والعشرين** , سلسلة الرضا للتنمية الإدارية , القاهرة.
الطيب , حسن ابشر , 1988, فلسفة التطويـر الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعالياته, **المجلة العربية للإدارة** , مجلد (12) , عدد(2), ص5-21.
عارف, حسين ناجي,2001, **السلوك التنظيمي**,(دار يافا العلمية:عمان).
عامر , سعيد يس , 1994, **حول الإبتكار والإبداع في استراتيجيات التغيير**, مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري , القاهرة.
عامر , سعيـد يس , 2001, **الإدارة وتحديـات التغييـر**, مركـز وايـد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري , القاهرة .
عبد الفتاح , نبيل عبد الحافظ , 1995, مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات , **مجلة الإداري** , مسقط , السنة (17), عدد (60), ص49-74.
العديلي,ناصر محمد, 1995, **السلوك الإنسانـي والتنظيمي: منظور كلي مقارن**, معهد الإدارة العامة, الرياض.
عساف , عبد المعطي ,1995, معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة , **مجلة الإداري** , مسقط, سنة (17), مجلد (18), عدد (62) , ص29-54.
العواملة , نائل ,1994, أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن , **مجلة دراسات العلوم الإنسانية** , الجامعة الأردنيـة , مجلد (21أ) , عدد(3) , ص239-274.
الغرايبة , خالد , 2003, **المعرفـة الإداريـة وأثرها على الإبـداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركـات المساهمـة العامـة الأردنيـة في إقليـم الجنوب**, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة مؤتة.

فضل الله , فضل الله علي, 1986, المقومات السياسيـة والإقتصاديـة والإجتماعية والثقافيـة في العالم العربي في توجهـات الإبـداع الإداري , **المجلـة العربية للعلوم الإدارية** , المنظمـة العربيـة للادارة, عمان , مجلـد (10), عدد (3), ص78-97.

القحطاني, سالم , 2002, المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكوميـة في المملكة العربية السعودية, **مجلة جامعة الملك سعود**, العلوم الإدارية(2) , مجلد (14) , ص327-373.

القريوتي , محمد قاسم , 1989, **السلوك التنظيمـي " دراسـة للسلوك الإنسانـي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"** , عمان .

القيروتي , محمد قاسم ,1994, المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية " من وجهـة نظر أعضاء هيئة التدريس", **مؤتـة للبحـوث والدراسـات**, مجلد(9), عدد(5).

القطاونة, منار, 2000, **المناخ التنظيمـي وأثـره على السلـوك الإبداعـي لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الحكومية**, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية, الجامعة الأردنية.

محارمة, ثامر محمد, 1993, **تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمـة المدنيـة الأردنية**, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية.

محارمـة , ثامـر محمد , 1996, المناخ التنظيمـي في الفكـر الإداري, **مجلـة الإداري** , مسقط , السنة (18) , عدد (65), ص119-157.

مخامرة , محسن والدهان , اميمة , 1988, العوامـل المؤثـرة على الإبـداع لدى العاملين في الشركات المساهمـة العامـة الأردنيـة, **مجلة دراسات**, الجامعـة الأردنية, مجلد (15) , عدد (2) , ص151-172.

المعشر, زياد يوسف ,2001, المنـاخ التنظيمـي في الجامعات الأردنيـة ,**مجلـة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية**, مجلد (17), عدد(1),ص299-339.

النعمة , عادل ويونس , طارق , 1998, تشخيص أولويات أبعاد المناخ الصناعي في القطاعين الحكومي والخاص , **مجلـة تنمية الرافدين** , جامعـة الموصل , مجلد (20) , عدد (54) , ص55-67.

النهار, تيسير ومحافظة, سامح, 1992, العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى

توافرها في المدارس الثانويـة في الأردن, **مؤتـة للبحوث والدراسات**, مجلـد (7), عدد(3), ص117-150.

همشري, عمر, 1996, معيقـات الإبداع لدى العاملين في المكتبـات المتخصصة في الاردن , **مجلـة دراسات العلوم الإنسانيـة,** الجامعـة الإردنيـة, عمـان, مجلد (21), عدد (4).

الهيتي , خالد ويونس ,طارق ,1987, العلاقـة بين المناخ التنظيمي والمخرجـات التنظيمية , **المجلة العربية للإدارة** , مجلد (11) , عدد (4), ص5-32.

هيجان , عبد الرحمن احمد , 1999, **المدخل الإبداعي لحل المشكلات** , أكاديميـة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض , ط1 .

ب- المراجع الاجنبية

Amabile, T. 1988, A modle of Creativity and Innovation in Organizations, **Research in Organizational Behavior**, Vol.10, No.2, P.P.123-167.

Augustus , A. and Dickson , J. 1983, R&D work climate and Innovation in Semiconductors, **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.2, P.P.405-431.

Chandan,J. 1994, **Organizational Behavior**, New York University, United State of America.

Chandrashekaran, M. and Mehta ,R. and Chandrashekaran,R. 1999, Market Motives, Distinctive Capabilites, and Domestic Intertia : Ahybird Model of Innovation Generation, **Journal of Marketing** , Vol.XXXVI , No. 1, P.P. 95- 112.

Dunegan,K. and Tierney,P. and Duchon, D. 1992, Perception of an Innovative Climate : Examining the Role of Divisional Affeliation , Work Group Interction and Leader Subordinate Exchange , **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol.39, No.3, P.P. 227-235.

Farley,J. and Lehmann,D. and Hulbert,J. 1992, Peofiles of Product Innovators among Large U.S.A Manufactures, **Management Science**, Vol.38, No.2, P.157.

King, N. and Anderson, N. 2003**,** **Managing Innovation and Chang** , Britsh Library.

Kreitner ,R. and Kinick, A. 1989, **organizational behavior**, Arizona state university, United State of America.

Mcgourty, J. and Tarshis,L. and Dominick,P. 1996, Managing Innovation: Lessons from World class Organizations, **Int.J.Technology Management**, Vol.11, No.3, P.354.

Monge, P. and Cozzens,M. and Contractor,N. 1992, Communication and Motiviational Predictors of the dynamics of Organizational Innovation, **Operations Research/Management Science**, Vol.33, No.4, P.379.

Scott, R. and reoinaid,A. 1994 " determinants of innovative behavior : a path Model of individual innovation in tht workplace " **academy of management journal** , vol.37.no.3.

Shane,S. and Venkataraman,S. and Macmillan,I. 1995, Cultural Differences In Innovation championing Strategies, **Journal of Management**, Vol.21, No.5, P.P.931-952.

Starling , G. 1984 **, The Changing Environment Of Business**, 2nd.E. Boston, Massachusetts.

Stuart,T. 2000, Interorganizational Alliances and The Performance of Firms: A study of Grouth and Innovation Rates in a high technology industry, **Strategic Management Journal**, Vol.21, No.8, P.P.791-811.

Vecchio,R. 1988**, Organizational Behavior**, University of Notre Dame , United State of America.

Wolfe,R. 1994, Organizational Innovation: Review , Critique, and Suggested Research Direction, **Journal of Management Studies** , Vol.31 , No.3, P.P. 405-432.

الاخت الموظفة الفاضلة

ملحق رقم (أ)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الاخت الموظفة الفاضلة

الاخ الموظف الفاضل

ففففف

تحية طيبة وبعد......

يقوم الباحث بدراسة تهدف الى تحديد اثر المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي ضمن منطقتكم الصناعية . لذا اغدو ممتنا لو تكرمتم بالاجابة على فقرات هذه الاستبانة , مؤكـدين لكـم بـان المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة, ولن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن التعاون,,,,

الباحث

يوسف كامل الزيادين

جامعة مؤتة- كلية ادارة الاعمال

قسم الادارة العامة

المعلومات الشخصية

1- **النوع الاجتماعي**	☐	ذكر	☐	أنثى
2- **العمر**	☐	30سنة فأقل	☐	31-40 سنة
	☐	41-50 سنة	☐	51 سنة فأكثر
3- **المؤهل العلمي**	☐	ثانوية عامة فما دون	☐	دبلوم متوسط
	☐	بكالوريوس	☐	شهادة عليا
4- **الخبرة العملية**	☐	5 سنوات فأقل	☐	6-10 سنوات
	☐	11-15 سنة	☐	16 سنة فأكثر
5- **المستوى الاداري**	☐	مدير	☐	مساعد مدير
	☐	رئيس قسم	☐	موظف/عامل

الفقرات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	اولا: بعد المهارات الفنية					
1	العاملون في هذا التنظيم مدربون تدريبا جيدا					

	في المراكز التي يعملون بها.					
2	يتم باستمرار استعمال طرقا جديدة للعمل في هذا التنظيم.					
3	أهلّني التدريب الذي تزودت به في هذا التنظيم للقيام بوظيفتي بشكل جيد.					
4	من سياسة هذا التنظيم ان يتم اعطاء الفرصة للموظفين لتحسين مهاراتهم الفنية.					
5	يتم تقييم أداء المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية لمعرفة مدى الاستفادة منها.					
ثانيا: بعد الحوافـز						
6	تتم عملية تقييم الاداء بناء على أسس عادلة بعيدة عن الواسطة والمحسوبية.					
7	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع العمل الذي اقوم به .					
8	أشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما اقوم به من عمل.					
9	فيما عدا الراتب يوجد حوافز متنوعة ومناسبة في العمل.					
10	يكافأ الافراد في هذا التنظيم قياسا بأدائهم الجيد.					
ثالثا: بعد المعنويات						
11	دوام الموظفين جيد ولا يتغيبون الاّ لسبب مهم.					
12	يوجد درجة عالية من الحماس والنشاط بين موظفي هذه المنظمة .					
13	أحب العمل والاستمرار في هذا التنظيم.					
14	يشعر الموظفون بأهميتم في هذا التنظيم.					
15	يشعر الموظفون بالفخر والاعتزاز بعملهم .					

	رابعا: بعد تحمل المخاطرة					
16	الادارة العليا على استعداد لتبني كل فكرة جديدة.					
17	يجب ان تتم المخاطرة في بعض الاحيان من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية.					
18	يقوم الموظفون بتجريب اساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة.					
19	يتم التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بدل الدخول في مجالات جديدة تكون درجة المخاطرة فيها غير مأمونة.					
20	ياخذ التنظيم بسياسة التجديد والتطوير في معايير واجراءات العمل .					
	خامسا: بعد ابداء الرأي الآخر					
21	تستخدم الادارة اسلوبا تعاونيا بدلا من الاعتقاد ان طريقتها هي السليمة فقط.					
22	عندما اتحدث مع مديري في أية امور تهم العمل أشعر بانه يستمع الي.					
23	تتاح الفرصة للافراد الذين لديهم افكارا تختلف عن الافكار المقبولة للشركة لابداء آرائهم.					
24	تعتبر الادارة أن مسألة التعارض بين الوحدات المتنافسة والأفراد هي حالةصحية.					
25	من حق الفرد في هذا التنظيم ان يطرح وجهة نظره حتى وان كانت تتعارض مع فكرة او موقف مسؤوليه الاداريين.					
	سادسا: بعد العمل الجماعي					
26	تعمل كل وحدة من وحدات التنظيم بشكل جماعي وبتنسيق وتعاون كبير.					
27	يتميز جو العلاقة بين العاملين بدرجة عالية من التوافق والانسجام.					

28	يميل الافراد في هذا التنظيم الى احترام وتقدير بعضهم البعض.					
29	لا يبخل الموظفون في تقديم المشورة والخبرة لزملائهم عند الحاجة.					
30	هناك حجم كبير من التفاعل الموضوعي فيما بين الادارة والعاملين في هذا التنظيم.					

الفقرات المتعلقة بالسلوك الابداعي .

	اولا: بعد القدرة على حل المشكلات	**موافق بشدة**	**موافق**	**موافق بدرجة متوسطة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
31	احاول دائما اكتشاف المشاكل بهدف حلها.					
32	اتابع المشاكل التي يعاني منها الاخرون في العمل.					
33	اقوم بتجربة افكار وطرق جديدة لحل المشاكل التي قد تواجهني في العمل.					
34	ارغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة.					
	ثانيا: بعد القابلية للتغيير					
35	اقوم بايجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل المناط بي.					
36	اكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة او طريقة جديدة.					
37	احاول دائما الابتعاد عن الروتين في ممارستي لأعمالي.					
38	اشجع الآخرين على تقديم مقترحات واساليب جديدة في العمل.					
	ثالثا: بعد روح المجازفة					
39	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح					

	المجازفة.					
40	اخصص الوقت لتنفيذ ومتابعة افكار تتسم بمخاطرة عالية.					
41	اميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية.					
42	اشجع الذين يخرجون عن المألوف في تنفيذ الاعمال المناطة بهم.					
	رابعا: بعد سعة الاتصالات					
43	ابذل جهدا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المنظمة.					
44	اطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات اخرى.					
45	لا اجد صعوبة في الحصول على أي معلومة تهم العمل الذي اقوم به.					
46	ارغب دائما في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة.					
	خامسا: بعد تشجيع الابداع					
47	اقدم تسهيلات لجذب الافراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.					
48	امتلك قدرة في الاشراف على الافراد المبدعين.					
49	اشجع الافراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.					
50	اشجع المبادرات الفردية والافكار الابداعية لدى العاملين.					

ملحق(ب)

نبذة تاريخية

أولاً: مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/الكرك

أ- لمحة وتاريخ:

- تعتبر مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ثالث مدينة صناعية تقيمها مؤسسة المدن الصناعية الأردنية.

- تم افتتاح المدينة برعاية جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظّم في شـهر ايلول عام 2000م.
- تكتسب المدينة أهمية كبرى كونها ثاني منطقة صناعية مؤهلة تقيمهـا مؤسـسة المدن الصناعية الأردنية بعد مدينة الحسن الصناعية في محافظة اربد.

ب- الموقع والمساحة:

- تقع مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية في محافظة الكـرك علـى بعـد (118كم) جنوب العاصمة عمان وعلى بعد (18كم) من مركز المحافظة, وعلى بعد (11كم) من جامعة مؤتة. وجاء إختيار موقع المدينة على طريـق رئيـسي يربطها بميناء العقبة (260كم) جنوباً, وكافة مناطق المملكة والمطارات وبالقرب من الطرق الدولية التي تربط الأردن ببعض الأقطار العربيـة مثـل الـسعودية والعراق ومصر مما يسهل عمليات النقل والتسويق.
- تبلغ المساحة الإجمالية للمدينة (1856 دونما) تم تجهيز وتطوير المرحلة الأولى منهـا بمسـاحة (586 دونـم) مزودة بكافـة الخدمـات الأساسيـة (من شبكة طرق داخلية وشبكة مياه وشبكة اتصالات وشبكة صرف صحي ومحطة معالجة مياه وإنارة شوارع).

ج- منطقة صناعية مؤهلة (QIZ):

- تعتبر مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ثاني منطقـة صـناعية مؤهلـة للتصدير إلى الأسواق الأمريكية تدار من قبل مؤسسة المدن الصناعية الأردنية.
- بضائع ومنتجات المصانع في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية معفاة من كافة الرسوم الجمركية الأمريكية ولا تخضع لقيود التجارة فيها.
- أفضلية بالأسعار على أية منتجات مـصدرة إلـى أسـواق الولايـات المتحـدة الأمريكية.

ثانيا: مدينة الحسن الصناعية/اربد

أ- لمحة وتاريخ:

- تعتبر مدينة الحسن الصناعية ثاني مدينة صناعية تقيمها مؤسسة المدن الصناعية الأردنية.

- تأسست المدينة عام 1991, واكتسبت أهمية كبرى في عـام 1998 باعتمادهـا كأول منطقة صناعية مؤهلة (QIZ) للتصدير إلى الأسـواق الأمريكيـة بـدون رسوم جمركية وبدون قيود على الكميات المصدرة.
- تعتبر مدينة الحسن الصناعية أكبر منطقة صناعية مؤهلة في الأردن في حجـم الإستثمار وعدد الشركات والأيدي العاملة.

ب- الموقع والمساحة:

- تقع مدينة الحسن الصناعية على بعد (70كم) شمال العاصمة عمان و (15كـم) من مركز مدينة اربد, و (3 كم) من جامعة العلـوم والتكنولوجيـا, وبمحـاذاة الطريق الدولي الذي يربط الأردن بالأقطار العربيـة المجـاورة مثـل سـوريا والعراق, مما يسهل عمليات النقل والتسويق, بالإضافة إلى قربها من التجمعـات السكانية مما يسهم بفعالية في توفير العديد من فرص العمل والحد مـن البطالـة ورفد الصناعات بما تحتاجه من العمالة المدربة.
- تبلغ المساحة الإجمالية للمدينة (1005دونم) بعد تنفيذ ثـلاث مراحـل توسـعة متعاقبة نظراً لزيادة الطلب على الإستثمارفي هـذه المدينـة الـصناعية التـي استقطبت العديد من الإستثمارات العربية والأجنبية والتـي تمثلـت بـشركات استطاعت أن تستفيد من ميزة حرية التصدير إلى الأسواق الأمريكية.

ج- منطقة صناعية مؤهلة(QIZ)

- اعتمدت مدينة الحسن الصناعية كأول منطقة صناعية مؤهلة فـي الأردن ممـا يسمح لمنتجاتها المسوفية لشروط التأهيل الدخول إلى الأسواق الأمريكية بـدون رسوم جمركية أو ضرائب وبدون قيود على الكميات المصدرة.

- تعتبر بضائع ومنتجات المصانع المؤهلة في المدينة معفاة مـن كافـة الرسـوم الجمركية ولا تخضع لقيود التجارة مع الولايـات المتحـدة الأمريكيـة وطلـب المعاملة بالمثل.
- تساهم المنطقة الصناعية المؤهلة في خلق فرص تعاون أكبر إمـا مـن خـلال رؤوس أموال عربية أو أجنبية جاءت للإستثمار خاصة من امريكيا ودول شرق آسيا أو من خلال نقل التكنولوجيا, كما تساهم في زيـادة الـصادرات الأردنيـة وخلق فرص عمل جديدة.

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق